

ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU MESTRE

A GRANDE VIAGEM AO INTERIOR

O IMPACTO DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NO ENGAGEMENT

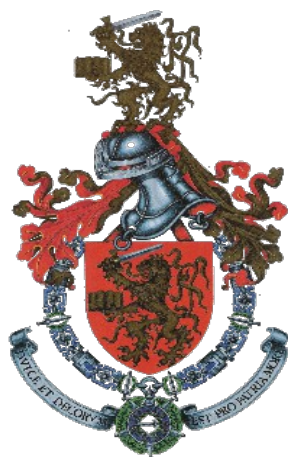
Autor: Rúben José Rodrigues Reis

Orientador: Tenente-Coronel Doutor Mário Rui Pinto da Silva

Coorientador: Tenente-Coronel Doutor José Carlos Dias Rouco

Lisboa

2018



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU MESTRE

A GRANDE VIAGEM AO INTERIOR

O IMPACTO DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NO ENGAGEMENT

Autor: Rúben José Rodrigues Reis

Orientador: Tenente-Coronel Doutor Mário Rui Pinto da Silva

Coorientador: Tenente-Coronel Doutor José Carlos Dias Rouco

Lisboa

2018

Epígrafe

"I can think of no more stirring symbol of man's humanity to man than a fire engine"

Vonnegut (1959 p. 242)

Agradecimentos

Para a elaboração deste trabalho foi sem dúvida importante o apoio de várias pessoas. Em primeiro lugar agradecer à minha namorada e companheira Inês Maria Manessiez Gonçalves, principal pilar da minha vida e sem ela nada seria possível alcançar.

Ao meu tio, Francisco José Moraes Rodrigues, uma vez que foi pela sua ajuda e incentivo que iniciei este percurso.

Ao meu orientador, o Sr. Tenente-Coronel Mário Rui Pinto da Silva, por todo o apoio prestado ao longo de todo o mestrado e na realização desta dissertação, foi sem dúvida uma preciosa ajuda e inspiração nesta caminhada, a quem expresso o meu público reconhecimento e apreço.

Ao meu coorientador, o Sr. Tenente-Coronel José Carlos Rouco, por toda a ajuda prestada ao longo deste mestrado.

Ao meu Subchefe de turno, João Valhelhas, por toda a ajuda e disponibilidade ao longo deste último ano, o que me permitiu alcançar o objetivo pretendido.

A todos os camaradas do Regimento de Sapadores Bombeiros, em especial aos meus camaradas e amigos, Lino Alves, Rui Pacheco, Igor Agostinho e André Gonçalves, uma vez que foram uma grande ajuda ao longo deste processo.

Aos camaradas e amigos da turma do 5º Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações, pelo ambiente de entreaajuda e amizade constantes ao longo de todo o mestrado.

A todos os demais que direta ou indiretamente contribuíram para este desfecho.

A todos vós muito obrigado.

Resumo

A presente investigação aplicada tem como objetivo verificar a associação entre a liderança autêntica e o *engagement* no contexto dos turnos operacionais das seis companhias operacionais do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa.

Para tal foram aplicadas as escalas correspondentes às variáveis em estudo a 241 efetivos, com o posto de bombeiro sapador e subchefe de 2ª classe, que corresponde a cerca de 53% do total de efetivos que prestam serviço operacional.

Como método foi seguida uma lógica dedutiva, um procedimento estatístico, sendo descritiva em relação aos objetivos.

Após tratamento estatístico, utilizando o coeficiente de correlação de Spearman, verificaram-se associações positivas e estatisticamente significativas entre as duas variáveis ($\rho_s=0,302$; $p < 0,01$). Em termos de dimensões foram verificadas associações positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,01$) entre todas as dimensões das variáveis.

Estes resultados reforçam a teoria que sugere uma ligação positiva entre a liderança autêntica e o *engagement*, assim como outras investigações que verificaram empiricamente associações positivas e estatisticamente significativas entre a Liderança autêntica e o *engagement*.

Existem assim indicadores sugestivos de que as chefias do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa devem desenvolver a Liderança Autêntica por forma a promover o bem-estar dos seus subordinados em contexto de trabalho.

Palavras-Chave: Liderança; Liderança Autêntica; Autenticidade; *Engagement*; Bombeiros

Abstract

The present applied research aims to verify the association between Authentic Leadership and *engagement* in the context of the operational shifts of the six operational companies of Lisbon's Sapper Firemen Regiment.

To do this the scales corresponding to the variables under study were applied in the 11 fire stations of this fire brigade to 241 employees, with the rank of Sapper Fireman and 2nd Class Deputy Chief, which corresponds to about 53% of the total number of personnel that provide operational.

As a method, a deductive logic was followed, a statistical procedure, being descriptive in relation to the objectives.

After treatment, Spearman's correlation coefficient showed positive and statistically significant associations between the two variables ($\rho_s=0.302$, $p<0.01$). In terms of dimensions, there were positive and statistically significant associations ($p<0.01$) between all dimensions of both variables.

These results reinforce the theory that suggests a strong and positive link between Authentic Leadership and *engagement*, as well as other investigations that empirically found positive and statistically significant associations between Authentic Leadership and *engagement*.

This study provides indications that the leaders of the Lisbon Firefighters Regiment should develop Authentic Leadership in order to promote well-being of its subordinates in the work context.

Key Words: Leadership; Authentic Leadership; Authenticity; Engagement; Firefighters

Lista de Abreviaturas

AB – Absorção

AC – Autoconsciência

ALQ – *Authentic Leadership Questionnaire*

DC – Dedicação

ENG – *Engagement*

H – Hipótese

LA – Liderança Autêntica

MBI – GS – *Maslach Burnout Inventory – General Survey*

PB – Processamento Balanceado

PMI – Perspetiva Moral Internalizada

RSB – Regimento de Sapadores Bombeiros

TR – Transparência Relacional

UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*

VG – Vigor

Índice Geral

Epígrafe.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Quadros.....	x
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Enquadramento Conceptual.....	9
1.1. Autenticidade.....	9
1.2. Liderança.....	23
1.3. Liderança Autêntica.....	26
1.4. <i>Engagement</i>	37
1.5. Investigações de associação entre Liderança Autêntica e engagement	44
Capítulo 2 - Método.....	46
2.1. Participantes.....	46
2.2. Instrumentos.....	48
2.3. Hipóteses de Investigação.....	51
2.4. Natureza da Investigação.....	51
2.5. Lógica da Investigação.....	52
2.6. Quanto aos Objetivos.....	53
2.7. Procedimento.....	53
2.8. Desenho da Investigação.....	55
2.9. Modelo da Investigação.....	56
Capítulo 3 - Apresentação de Resultados.....	57
3.1. Estatística Descritiva.....	57

3.1.1. Estatística Descritiva – Liderança Autêntica	57
3.1.2. Estatística Descritiva – engagement	59
3.2. Inferências Estatísticas.....	60
3.2.1. Teste de Normalidade.....	60
3.2.2. Correlações entre escalas.....	61
3.2.3. Correlações entre o ALQ e dimensões de UWES.....	62
3.2.4. Correlações entre o UWES as dimensões do ALQ.....	64
3.2.5. Correlações entre as dimensões do ALQ e do UWES.....	65
Capítulo 4 - Discussão de Resultados.....	68
Conclusão.....	74
Referências.....	i
Artigos.....	i
Livros.....	viii
Teses e Dissertações.....	xiv
Legislação.....	xv
Websites.....	xv
Anexos.....	xvi
Anexo A – Introdução e Questionário Sociodemográfico.....	xvii
Anexo B – Questionário da Liderança Autêntica	xviii
Anexo C – Questionário <i>Engagement</i>	xx
Anexo D – Autorizações.....	xxi

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema da relação proposta entre a liderança autêntica e os comportamentos e atitudes dos seguidores.....	33
Figura 2: Relação entre Exigências e Recursos laborais e <i>Burnout</i> e o <i>Engagement</i>	42
Figura 3: Desenho da Investigação.....	55
Figura 4: Modelo da Investigação.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação entre Liderança e Gestão.....	24
Tabela 2: Consistência Interna – Liderança autêntica.....	50
Tabela 3: Consistência Interna – <i>Engagement</i>	51
Tabela 4: Estatística Descritiva – Liderança Autêntica.....	58
Tabela 5: Estatística Descritiva – <i>Engagement</i>	59
Tabela 6: Teste Kolmogorov-Smirnov.....	61
Tabela 7: Correlações entre escalas.....	62
Tabela 8: Correlações entre ALQ e dimensões do UWES.....	63
Tabela 9: Correlações entre UWES e dimensões do ALQ.....	64
Tabela 10: Correlações entre dimensões do ALQ e dimensões do UWES.....	66

Índice de Quadros

Quadro 1: Categorias hierárquicas da carreira de Bombeiro Sapador.....	3
Quadro 2: Comparação entre as dimensões da Autenticidade e da Liderança Autêntica....	35

Introdução

A presente investigação cujo objetivo é a obtenção do grau mestre em Liderança, Pessoas e Organizações visa verificar a associação entre a Liderança Autêntica e o *engagement* no contexto de uma companhia operacional do Regimento de Sapadores Bombeiros (RSB), tendo também presente a autenticidade como uma base para o auto-desenvolvimento e de valorização pessoal. Estes construtos são produtos da chamada psicologia positiva que constituem uma perspetiva também ela positiva nas relações laborais e humanas.

Os líderes atuais estão sobre forte pressão, uma vez que se estão a deparar com problemas para os quais não existe um histórico de resolução, desde as alterações climáticas ao ciberterrorismo, são muitas as ameaças de difícil resposta.

Nos últimos anos a liderança autêntica tem assumido um destaque no meio empresarial e corporativo e no meio académico, uma vez que esta teoria da liderança, assente no positivismo pode ser um caminho a seguir para a resolução de muitos dos nossos problemas.

A liderança autêntica está intimamente ligada, como o próprio nome indica, à autenticidade, e tem sido vista como um alicerce de líderes que inspiram confiança, respeito, que promovem valores éticos e que dinamizam aspetos importantes de eficácia profissional ou organizacional (Datta, 2015)¹.

Os estudos na área dos bombeiros no que toca à liderança ou a outros aspetos da sua vida laboral no nosso país são ainda escassos, sendo por isso importante abordar estas temáticas neste contexto que é de extrema complexidade. Aliás, possivelmente, nunca foi tão urgente estudar a liderança no contexto dos bombeiros, mais concretamente nos bombeiros profissionais, tendo em conta o trágico ano de 2017, em termos de incêndios florestais, sendo os bombeiros a principal entidade de prestação de socorro em Portugal,

¹ Na elaboração desta dissertação foram adotadas as normas APA 6ª Edição.

constituindo a espinha dorsal do sistema de proteção civil nacional.

Temos todo um setor com uma carência enorme de conhecimento científico e que carece de *inputs* da comunidade científica para que possam ajudar a sociedade a ultrapassar os seus piores momentos.

Um aspeto fundamental para o estudo da liderança é o contexto, Avolio (2007) defende que o contexto afeta e é afetado pela liderança, especialmente em contextos que sejam exigentes do ponto de vista físico e emocional, em que os subordinados irão procurar junto dos seus líderes o apoio emocional e psicológico necessário para fazer face a situações ou eventos que poderão ser promotores de stresse, sendo neste sentido o contexto desta investigação um claro exemplo desta ideia.

O RSB é um corpo de bombeiros profissionais com a categoria de sapadores desempenhando a sua função 365 dias por ano com carácter profissional, integrando o pelouro de segurança e proteção civil da Câmara Municipal de Lisboa, sendo equiparado a uma direção municipal na estrutura dos vários serviços municipais existentes (Matias, Almeida & Castro, 2001).

Com uma estrutura hierarquizada e um histórico de força militarizada, incumbem-lhe no exercício das suas funções, de acordo com o Decreto-Lei 106/2002 da República Portuguesa várias responsabilidades, entre as quais se destacam operações de combate a incêndios urbanos, florestais e industriais, socorro a náufragos, socorro pré-hospitalar, socorro nos mais variáveis sinistros (sismos, inundações, operações de desencarceramento, catástrofes, entre outras), serviços de prevenção em eventos e emissão de pareceres técnicos em matéria de proteção contra incêndios e outros sinistros.

Assim, importa abordar o contexto em que se insere esta investigação, nomeadamente a estrutura hierárquica do RSB, isto é, de como se dividem as várias categorias e postos ao longo da carreira, assim como a sua estrutura organizacional.

O RSB é a unidade de referência no socorro e proteção de pessoas e bens ao nível nacional, cujas origens remontam ao longínquo ano de 1395, sendo o maior e com mais atividade corpo de bombeiros em Portugal. É um dos corpos de bombeiros também de referência em termos europeus, com um histórico de inúmeras vitórias em provas desportivas e de produção de técnicas e manuais de procedimentos no âmbito das funções

que lhe estão incumbidas através do seu polo de formação que é a Escola do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa.

De acordo com o Decreto-Lei 106/2002, a carreira de Bombeiro Sapador é pluricategorial, estando dividida em sete categorias, indo desde o posto de Bombeiro Sapador até Chefe Principal. Esta carreira está dividida fundamentalmente em duas categorias, que são a de praças e a de chefes, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1. Categorias hierárquicas da carreira de Bombeiro Sapador

Praças	
	Bombeiro Sapador
	Subchefe de 2ª Classe
	Subchefe de 1ª Classe
	Subchefe Principal
Chefes	
	Chefe de 2ª Classe
	Chefe de 1ª Classe
	Chefe Principal

Fonte. Decreto-Lei 106/2002 de 13 de Abril. Elaboração Própria.

O RSB está dividido operacionalmente em três Batalhões, sendo que o primeiro batalhão corresponde ao centro histórico, o segundo à zona ocidental da cidade e florestal e o terceiro à zona oriental e norte da cidade. Cada batalhão possui duas companhias

operacionais, num total de onze aquartelamentos, sendo cada companhia composta por quatro turnos, totalizando quarenta e quatro turnos operacionais, tendo cada turno um líder operacional direto e imediato que corresponde ao posto de Subchefe de 1ª Classe.

Sem prejuízo de níveis hierárquicos superiores, e apesar de estar inserido na categoria de praças, este é o indivíduo que chefia e comanda grande parte das operações de socorro, assim como a referência pessoal e profissional dos operacionais do RSB, sendo por isso considerada a figura de charneira deste corpo de bombeiros. É a este elemento que os operacionais de base do RSB recorrem para a resolução da grande maioria dos seus problemas, quer pessoais, quer profissionais, sendo necessário que este esteja munido de ferramentas para uma adequada liderança e gestão do seu turno e que este perceba a melhor forma de o conseguir, sendo a liderança autêntica, conforme iremos verificar ao longo desta investigação, um possível caminho a trilhar por forma a se obterem os melhores resultados organizacionais e pessoais.

Os bombeiros profissionais, são um grupo de risco, uma vez que estão sujeitos a situações que podem potencialmente infligir danos psicológicos e físicos, sendo que estes são, em regra, colaboradores no sector das emergências ao longo de toda uma carreira, tendendo para acumulação de stresse, assim como a contração de doenças profissionais e contagiosas (Carlisle, 1999), sendo por isso fundamental que o mundo académico dê atenção a este grupo profissional, e que estude as mais variadas áreas, sendo a liderança uma dessas áreas que é muito importante abordar, uma vez que o exercício adequado da liderança, será certamente um fator importante para fazer face a todos os constrangimentos inerentes à profissão de bombeiro.

No RSB, o indivíduo que está à frente das equipas denominadas por *first responders* é o Subchefe de turno, e é este o elemento que será o primeiro a quem os operacionais irão olhar à procura de soluções para a resolução dos seus problemas e das situações complexas a que estão sujeitos.

A liderança é, de uma forma genérica, um processo de influência para a convergência de objetivos (Northouse, 2013) e os bombeiros profissionais trabalham sempre em equipa, aliás, algo que é ensinado desde o primeiro dia a um bombeiro sapador recruta é que, o bombeiro sapador sozinho não existe, a equipa é fundamental para o

sucesso da nobre missão dos bombeiros, assim, perceber como deve funcionar a liderança dessas equipas é fundamental para que a sociedade possa ter nos seus bombeiros profissionais a confiança necessária que será prestado um socorro de qualidade e eficaz.

A liderança autêntica está neste momento em grande voga na comunidade científica, provindo da chamada psicologia positiva, que se foca no estudo do bom funcionamento do ser humano, esta teoria de liderança insere-se no comportamento organizacional positivo, ou não fosse a liderança autêntica um dinamizador do capital psicológico positivo (Luthans & Avolio, 2003; Luthans et al., 2007) e é cada vez um construto mais reforçado, pelos sucessivos estudos efetuados que embora pareça relativamente simples, ela está envolvida em grande complexidade. Complexidade essa que está relacionada com a autenticidade, um conceito de tal forma abrangente e rico que requer uma atenção profunda. É na autenticidade do indivíduo que pode estar a chave para uma liderança forte e verdadeira, sendo a liderança autêntica com a respetiva escala, o instrumento que permite aferir se de facto será este o caminho a seguir para se perceber qual a melhor forma de o líder das equipas de socorro exercer a sua influência, sendo o *engagement* o construto escolhido para reforçar ou não esta ideia, uma vez que este é um claro indicador de satisfação no local de trabalho.

A liderança autêntica, conforme irá ser explanada aglutina quatro dimensões (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008):

- Autoconsciência;
- Transparência Relacional;
- Perspetiva Moral Internalizada;
- Processamento Balanceado da Informação.

Para medir este construto e as respetivas dimensões irá ser utilizada a escala própria da liderança autêntica, cujo nome é *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) de Avolio, Gardner e Walumbwa (2007)², devidamente validada para a população portuguesa por Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro e Pinha e Cunha (2012).

A outra grande variável desta investigação é, conforme já foi mencionado o *engagement*. Este construto é utilizado muitas vezes associado ao estudo da liderança,

² Escala disponibilizada por Mind Garden, Inc.

sendo um estado afeto-cognitivo positivo em relação ao trabalho , caracterizado por três dimensões (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002), sendo elas:

- Vigor;
- Dedicção;
- Absorção

O *engagement* está muitas vezes relacionado com resultados positivos para as organizações envolvendo níveis elevados de comprometimento e envolvimento organizacionais por parte dos elementos constituintes da mesma (Schaufeli et al., 2002).

A escala utilizada para medir este construto é a *Utrecht Work engagement Scale* (UWES) de Schaufeli e Bakker (2003) com a respetiva validação para a população portuguesa por Santos (2011).

Trata-se assim de um estudo de associação entre estas duas variáveis, sendo também uma das linhas desta investigação procurar sustentar esta escolha da liderança autêntica como referência para uma futura doutrina de liderança, não só através da escala para o efeito mas também através do estudo e explanação detalhada da autenticidade, tendo em conta os resultados obtidos.

Nesta perspetiva, iremos avaliar esta relação ao nível dos quatro turnos operacionais das seis companhias operacionais, dando ênfase à figura do Subchefe de turno, que, como já foi referido é o líder direto dos operacionais que fazem parte do RSB, ou seja, será estudada a base da estrutura hierárquica que corresponde aos postos de Subchefe de 2ª classe e Bombeiro Sapador. Por forma a obter resultados verosímeis, as escalas referidas foram aplicadas presencialmente pelo autor desta investigação.

Nesse sentido e estando clara a teoria subjacente a esta investigação, há que perceber mais concretamente o que se pretende saber. Para isso, é necessário que o investigador enuncie uma questão central ou de partida, de maneira a exprimir de forma mais exata possível o que se procura saber, elucidar ou compreender melhor (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Assim e tendo presente que segundo Quivy e Campenhoudt (2005) a questão central deve ser exequível, clara e pertinente, para se relacionar a liderança autêntica e *engagement* no contexto do RSB, foi levantada a seguinte questão:

- Qual a relação entre a liderança autêntica e o *engagement* no contexto do RSB?

O objetivo geral de uma investigação remete para a intenção da mesma, deve responder à questão “para quê?”, estando ligado a uma visão geral e abrangente do tema, vinculando-se ao significado final da investigação (Prodanov & Freitas, 2013). Assim, o objetivo geral desta investigação é o seguinte:

- Verificar a associação entre a liderança autêntica e o *engagement* no contexto do RSB.

Como finalidade, foi eleita a seguinte proposição:

- Proporcionar elementos para se definir uma doutrina de liderança no contexto do RSB.

Assim e por forma a levar a cabo esta investigação, no capítulo 1 foi feito um enquadramento conceptual, envolvendo a autenticidade referindo um pouco daquilo que é o espectro deste conceito, que é bastante alargado, passando para a liderança, abordada numa forma mais genérica, indo de seguida para um dos construtos em análise nesta investigação que é a liderança autêntica e, por fim, o *engagement*. Este enquadramento conceptual constitui o edifício teórico desta investigação, sendo um aspeto fundamental uma vez que após a demonstração, a análise e discussão de resultados será elaborada tendo em conta este mesmo enquadramento.

No capítulo 2, que corresponde à explicação do método seguido nesta investigação, apresentando os seus participantes, que são os bombeiros que efetuam serviço operacional nas companhias operacionais. Será neste capítulo que serão enunciadas as hipóteses de investigação. Irá ser, também, explicado e fundamentado a natureza da investigação, que é aplicada, a sua lógica, que é dedutiva assim como o procedimento, que é estatístico e quanto aos objetivos, que é descritiva, concluindo com o desenho da investigação assim como o modelo da investigação.

No capítulo 3 foi efetuada a demonstração dos resultados obtidos após a aplicação das escalas dos construtos em análise nos turnos das seis companhias operacionais do RSB com um total de 241 participantes, sendo efetuada a caracterização sociodemográfica da amostra, assim como das escalas utilizadas, apresentada a estatística descritiva das variáveis e as correlações verificadas.

No quarto capítulo irão ser discutidos os resultados verificados, à luz do enquadramento conceptual, analisando se os resultados obtidos vão na linha de algumas investigações que envolvem estas variáveis respondendo assim à questão central enunciada e à verificação das hipóteses levantadas.

Por fim será efetuada a conclusão, extraíndo o que no final esta investigação proporciona, seguindo uma linha dialética, irão ser debatidos os aspetos da autenticidade, da liderança autêntica e do *engagement*, assim como a sua importância numa organização como o RSB, procurando reforçar a importância da autenticidade na liderança das equipas de sapadores bombeiros, referindo também as limitações observadas, assim como sugestões de cariz académico para investigações futuras e sugestões de cariz prático, tendo por base os resultados obtidos e a sua possível aplicação no contexto do RSB.

Capítulo 1

Enquadramento Conceptual

1.1. Autenticidade

Por vezes é difícil entender certos conceitos que, embora sejam ordinariamente utilizados nem sempre são claros e evidentes, sendo muitas vezes confundidos e por vezes até esvaziados do seu profundo conteúdo.

Um exemplo disso é o caso da autenticidade e sinceridade, estando estes dois conceitos intimamente ligados mas que importa diferenciar e aprofundar. Estes dois conceitos inserem-se perfeitamente na ideia inicialmente enunciada, tendo presente que neste contexto da liderança, mais concretamente na liderança autêntica, é fundamental aprofundar e explanar bem pois são a sua pedra basilar.

Ao estudar a autenticidade é importante aprofundar aspetos de natureza diferente desde as questões do auto-conceito e auto-construção até às questões da ética.

O estudo e a importância do indivíduo, traduzido no termo anglo-saxónico de *self* tomaram a vanguarda da discussão científica e moral na sociedade, ultrapassando até a religião como motor e foco central da perspetiva moral e espiritual do homem moderno, sendo que para alguns estudiosos esta incursão na análise do eu pode ser descrito como a grande viagem ao interior (Sass, 1988).

Nesta área de estudo existem algumas correntes distintas que vêm sendo acentuadas desde o chamado século das luzes. Para Sass (1988) foi na época do iluminismo que duas grandes correntes do estudo do indivíduo surgem. Uma mais relacionada com o pensamento científico de Galileu e Newton em que se analisava o indivíduo como um qualquer objeto da natureza utilizando os métodos científicos em voga

na altura, sendo Hume, Hobbes e Bentham os exemplos mais evidentes deste tipo de entendimento do indivíduo e outra visão entendia o indivíduo e a sua mente como algo radicalmente diferente do mundo natural. É exemplo disso o pensamento cartesiano que passou a olhar o indivíduo como um ser internamente consciente, com a sua famosa proposição *cogito ergo sum* (Sass, 1988). Foi criada assim uma cisão na filosofia e ciências em geral entre o chamado idealismo, que entende que o ser precede a matéria, e o materialismo que é o seu oposto (Pulitzer, 1935).

Os trabalhos de Descartes foram de facto muito importantes para se mudar a perspetiva de estudo do indivíduo e que mais tarde se revelaram fundamentais para o estudo da autenticidade (Goldman & Kernis, 2006). Para Groscholz (2003) na época anterior aos trabalhos de Descartes os filósofos interrogavam-se sobre as características que o mundo deveria ter para ser inteligível, no pós-estudos de Descartes já se interrogavam sobre as características da mente para que o mundo fosse inteligível. Esta mudança de perspetiva demonstrou a importância dos processos cognitivos na interpretação da experiência, assim como a subjetividade dos processos racionais o que contribuiu para o desenvolvimento do estudo da autenticidade (Goldman & Kernis, 2006).

Antes de enquadrar a autenticidade nas suas áreas de estudo e de aprofundar os aspetos que contribuem positiva e negativamente para a mesma, é importante procurar definir o conceito de autenticidade em termos genéricos. Na literatura foram vários os autores que procuraram definir autenticidade, sendo que de uma forma geral as definições orbitam em torno da mesma ideia. De uma forma genérica, autenticidade “é a ação de acordo com o eu verdadeiro, expressando-se de maneiras que são consistentes com pensamentos e sentimentos internos”³(Harter, 1999,p.382), e esta existe apenas no respeito das leis do próprio indivíduo (Erickson, 1995). Para Bugental (1965) a autenticidade é a medida em que um indivíduo age incondicionalmente de acordo com a sua natureza, sendo que a ação que seja inautêntica é sinal da necessidade de psicoterapia. Para Goldman e Kernis (2002) a autenticidade “é a operação desobstruída do próprio eu verdadeiro ou central na vida diária”⁴ (p.18).

Embora as definições supracitadas sejam de compreensão acessível, a autenticidade

³ Tradução livre.

⁴ Tradução livre.

é algo bastante complexo abrange toda uma série de campos de estudo que importa aprofundar e conhecer.

As questões do auto-conceito são fundamentais para o estudo da autenticidade. Shaffer (2005) entende o auto-conceito como o somatório das ideias que um indivíduo possui de si mesmo, sendo que este compreende as suas características e atributos reais, assim como o que o indivíduo idealiza de si mesmo.

Turner (1976) entende que existem duas forças distintas que modelam as auto-conceptualizações do indivíduo, que são o polo institucional e o polo impulsivo. O polo institucional remete para a importância de forças externas sobre o indivíduo, e o polo impulsivo está relacionado com aspectos internos do indivíduo e as suas mais profundas necessidades psicológicas (Vanini & Franzese, 2008).

Um contributo importante para se entender melhor a auto-conceptualização foi de Anton (2001) que segmentou a individualidade em quatro dimensões que estão relacionadas com a autenticidade sendo o indivíduo corpóreo, as condições sociais do indivíduo, o auto-simbolismo e a temporalidade do indivíduo. Para este autor só uma compreensão profunda da individualidade e da natureza humana através destas quatro dimensões permite uma busca pela autenticidade com sucesso.

Para Erickson (1995) as questões da auto-conceptualização e consequentemente da autenticidade estão relacionadas com a identidade para com a realidade. A título de exemplo, um sujeito pode estar empenhado na sua identidade relacional e não com a sua identidade laboral, o que leva a que esse mesmo indivíduo possa ser autêntico na primeira e menos autêntico na segunda (Vannini & Franzese, 2008).

Um outro aspeto pertinente neste contexto é a origem da construção do indivíduo. Para muitos autores, esta auto-construção, envolve quer o genótipo quer o fenótipo e é moldada pelos progenitores e por processos de socialização (Vannini & Franzese, 2008). Esta, chamada viagem ao interior, com a consequente busca pela autenticidade começa na adolescência através de relacionamentos mais profundos, levando a que a autenticidade surja através do diálogo (Taylor, 1991; Harter, Bresnick, Bouchee & Whitesell, 1997).

Para Levine (1992) o indivíduo atual é produto do seu meio social e cultural, acabando até por ser o resultado da economia de mercado, sendo que para este autor, este

indivíduo, que é construído, é em parte autêntico uma vez que fruto deste desenvolvimento o indivíduo acaba por assimilar na sua origem esses mesmos valores da sociedade de mercado. É neste contexto que surge uma crescente preocupação com as questões da autenticidade. Erickson (1995) afirma que existe uma constante dicotomia, acentuada na era contemporânea que atravessamos, entre o sucesso do indivíduo e a sua fidelidade para com ele próprio.

Assim, e tendo em conta a multidimensionalidade do indivíduo, torna-se pertinente abordar a chamada Teoria da Auto-discrepância de Higgins (1987), que é uma teoria que está relacionada com a crença nas incompatibilidades existentes em cada indivíduo, incompatibilidade essas que entroncam nas questões da autenticidade.

Para Higgins (1987) a individualidade está dividida em três, que são o eu real, que representa o conjunto de atributos que o indivíduo acredita que possui, o eu ideal que é a representação do conjunto de atributos que o indivíduo almeja obter idealmente e o eu próprio ou devido que representa o conjunto de atributos que o indivíduo acredita que deve possuir.

Outro aspeto sobre as questões da individualidade e a sua representação é o chamado ponto de vista, ou perspectiva (Higgins, 1987) ou seja, um indivíduo pode ter a sua própria representação, o seu ponto de vista interno assim como um ponto de vista de outros ou externo (Franzese, 2007).

Higgins (1987) faz assim uma análise da discrepância do indivíduo, conjugando as representações do indivíduo (real, ideal e devido) com as perspectivas (interna e externa), sendo elas: real/interna, real/externa, ideal/interna, ideal/externa, devido/interna e devido/externa.

Para este autor, as duas primeiras conjugações, constituem numa forma genérica o auto-conceito e as restantes são padrões auto-diretivos que, podem ser apelidadas de auto-guias (Franzese, 2007). Nem todos os indivíduos possuem todas as auto-guias, sendo que a teoria da auto-discrepância postula que os indivíduos são motivados a obter uma colagem entre o auto-conceito e as auto-guias que são pessoalmente relevantes (Higgins, 1987).

Higgins (1987) estudou assim quatro grandes fontes de auto-discrepância: real/interna com ideal/interna; real/interna com ideal/externa; real/interna com

devido/interno e real/interno com devido/externa. Estas conjugações são as fontes possíveis de auto-discrepância, sendo que esta ao existir será um motor de desconforto no indivíduo (Franzese, 2007).

As discrepâncias e o consequente desconforto são relativos, ou seja, tudo depende da valoração que o indivíduo faz sobre essa discrepância (Higgins, 1987), sendo que quando existe uma discrepância acentuada no indivíduo, poderão surgir as chamadas situações psicológicas negativas que são estados psicológicos caracterizados por gerarem estados emocionais negativos, sejam eles a ausência de resultados positivos ou a presença de resultados negativos (Higgins, 1987; Lazarus, 1993). Higgins (1987) reforça que um indivíduo pode não possuir nenhuma das discrepâncias, uma, algumas ou todas, sendo que existem indicadores sugestivos de que cada discrepância poderá gerar uma vulnerabilidade emocional, estando muitas vezes patente na literatura que a auto-discrepância está positivamente associada com estados depressivos. Esta teoria, muito importante no estudo das origens e causas de estados depressivos é fundamental para se entender que a conceptualização e construção do indivíduo passa por aspetos internos e externos, isto é, o já referido ponto de vista ou perspetiva. Franzese (2007) postula que uma forma de diminuir a discrepância entre o real e o ideal passa pelo comportamento autêntico, uma vez que, através da autenticidade é gerado um desenvolvimento positivo sobre o que de facto o indivíduo é e qual o seu caminho para ser autêntico, funcionando como um mecanismo de auto-regulação para corrigir essas possíveis discrepâncias (Erickson, 1995).

Um outro aspeto mencionado por Kernis (2003) que é importante para as questões da autenticidade prende-se com a auto-estima. Abordar a auto-estima neste contexto é fundamental, sendo a auto-estima a aceitação e satisfação que o indivíduo tem para consigo próprio (Kernis, 2003).

A autenticidade possui uma relação direta e fortemente positiva com a auto-estima, isto é indivíduos com baixos níveis de auto-estima possuem níveis baixos de clareza de auto-conceito (Campbell et al. 1996; Kernis 2003), sendo esta clareza essencial para a autenticidade, pode-se desde já aferir que de facto um indivíduo para ser autêntico terá de possuir níveis mais elevados de auto-estima. Kernis (2003) através de uma profunda revisão de literatura na área, divide a auto-estima elevada em duas dimensões, sendo a

auto-estima elevada segura e auto-estima elevada frágil. Estes dois aspetos são fundamentais, para o estudo da autenticidade, uma vez que o indivíduo com auto-estima elevada frágil tendem para aceitar os seus sucessos aumentando o seu valor próprio, o mesmo não acontecendo com os seus fracassos, que em muitos casos, fazem com que o mesmo indivíduo adote uma postura defensiva não interiorizando esses fracassos da mesma forma que os sucessos. Já os indivíduos com auto-estima elevada segura interiorizam os seus sucessos e fracassos de igual forma, têm bem presente o seu auto-conceito e não adotam posturas defensivas em relação aos fracassos. Segundo este autor são os indivíduos com auto-estima elevada segura que tendem mais para a autenticidade.

No seguimento da autenticidade surge a sinceridade, que é algo bastante importante nas relações humanas e na liderança, em que esta deve ser uma constante. Sinceridade pode ser definida como a congruência entre a afirmação e o que verdadeiramente se sente de acordo com as convicções mais profundas, ou numa forma mais simples como evitação da falsidade (Trilling, 1971). Neste sentido está implícita a ideia da interação com terceiros, a expressão pública do sentimento devidamente alinhada com o verdadeiro sentimento do próprio indivíduo, sendo considerado como o estado superior da moral e da ética desde os tempos mais longínquos.

Aqui entra-se numa outra questão que está diretamente relacionada com a sinceridade, e que faz a ligação com o conceito de autenticidade, que é a possibilidade de existir uma colagem integral do eu verdadeiro, puro, interno e implícito e o eu público, externo e explícito. Para Trilling (1971) o eu interno é o arquétipo do ser que o indivíduo considera como sendo o melhor dos indivíduos e o mais puro. É sincero todo aquele que expressa publicamente esse eu interno, sendo que para este autor, esta busca é um percurso de vida e muito difícil de alcançar.

A sinceridade é muitas vezes evocada nos dias que correm, acabando até por se esvaziar e perder a importância que tem, ou deve ter, nas relações humanas. Muitas das vezes é comum ouvir-se a expressão do papel dos indivíduos, ou seja, o papel do homem ou da mulher, o papel de um determinado político ou posição profissional, esquecendo que por de trás de esse papel existe o verdadeiro eu e que se for verdadeiro consigo mesmo, não conseguirá ser falso para com nenhum homem, ou seja é sincero no desempenho do

seu papel (Erickson, 1995). Esta ideia é fundamental quando abordamos a liderança, uma vez que é desejável e expectável que um líder seja sincero e para se ser verdadeiramente sincero há que ser autêntico e sem autenticidade a liderança será, à priori mais fraca.

Apesar de a sinceridade conter na sua essência um teor positivo, ela não é condição *sine qua non* para um indivíduo ser considerado autêntico. A sociedade requer que um indivíduo se apresente como sendo sincero, ou seja, que o indivíduo seja aquilo que a sociedade sabe que ele é, sendo que no meio desta forma do indivíduo se apresentar, acaba por ser sincero mas não autêntico (Trilling, 1971).

Entra-se assim naquilo que pode ser apelidado de comportamento autêntico. Kierkegaard (2004) refere que o comportamento autêntico reflete a subjetividade nas escolhas que envolvem o conhecimento das mais profundas crenças e significados da existência do indivíduo, em que esse conhecimento nunca será final nem total, sendo por isso a verdade uma aproximação (Goldman & Kernis, 2006).

Um autor que também abordou esta questão foi Heidegger (1968), em que ele procurou responder à interrogação sobre o que significa ser. Para este autor a autenticidade está relacionada com o facto de o indivíduo nascer num meio que não foi criado por ele e que possui muito pouco ou mesmo nenhum controlo sobre o mesmo e de não possuir à priori mecanismos para responder à questão de “Quem sou eu?”, levando que os comportamentos do indivíduo sejam fortemente condicionados pelo meio social onde se insere. O indivíduo confrontado com estes constrangimentos e da inevitabilidade da morte, percebe a sua insignificância, ou seja, vive apenas e só de acordo com as normas sociais, podendo acabar assim, por abraçar a sua individualidade e liberdade para viver de uma forma autêntica através de um processo de auto-construção (Goldman & Kernis, 2006).

Outra perspetiva é de Goffman (1959), em que a autenticidade é auto-reflexiva e emocional. Auto-reflexiva porque está relacionada com a sensação subjetiva que o indivíduo tem do que é o seu verdadeiro eu e emocional porque está relacionada com a experiência emocional subjetiva que o indivíduo possui sobre se está a ser leal ou não a esse seu eu verdadeiro.

A autenticidade pode ser vista numa forma holística e mais genérica mas também, como existe na literatura, num aglomerado de dimensões embora relacionadas são aspetos

distintos. Foi considerado pertinente no contexto deste enquadramento conceptual seguir também por esta linha uma vez que a própria liderança autêntica, conforme iremos abordar mais à frente, está também ela dividida em dimensões, que foram, em parte, baseadas nas dimensões da autenticidade (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Os trabalhos de Kernis (2003) e Goldman e Kernis (2006) e apontam para a existência de quatro dimensões da autenticidade que são a consciência, o processamento imparcial, o comportamento e a orientação relacional.

A consciência refere-se “à posse e motivação de aumentar, conhecer e confiar nos seus motivos, sentimentos, desejos e cognições auto-relevantes”⁵ (Goldman & Kernis, 2006, p. 294), ou seja, esta dimensão remete para a ideia que o indivíduo ao ser consciente, tem um profundo conhecimento do seu eu verdadeiro, sendo como que um pré requisito para o indivíduo perceber se está a ser verdadeiro ou falso para com o seu eu verdadeiro (Franzese, 2007). Kernis e Goldman (2006) alertam para a questão da multidimensionalidade da personalidade do indivíduo, ou seja, um indivíduo não é, por exemplo, puramente masculino ou feminino, introvertido ou extrovertido, mas possui algum grau dos vários aspetos, uma dualidade constante que, só indivíduos com um consciência profunda conseguem perceber e entender, gerando uma maior auto-integração e levando a que estejam em melhores condições para serem autênticos.

A segunda dimensão é o processamento imparcial que pode ser definida pela ausência relativa de distorções de interpretação num processo de informação auto-relevante (Kernis & Goldman, 2006). Este processamento de informação vai permitir uma conformidade entre o verdadeiro eu e as experiências sensoriais e emocionais sem auto-preconceitos e mecanismos de auto-defesa, levando a um progressivo auto-conhecimento (Kernis & Goldman, 2006). Trabalhos de Neff (2003), referem que indivíduos com um processamento imparcial geram mecanismos de auto-compassão em que eles se aceitam nos seus aspetos positivos e negativos não possuindo ideias preconceituosas sobre si mesmo, abrindo portas à autenticidade, reforçando a ideia proposta por Kernis (2003) que associa positivamente a autenticidade à auto estima.

A terceira dimensão da autenticidade é o comportamento, isto é, um indivíduo para ser autêntico deve comportar-se de acordo com as suas mais profundas crenças e valores,

⁵ Tradução livre.

tendo por base as dimensões, já referidas da consciência e do processamento imparcial, em vez de emular perspectivas que não as suas para daí obter vantagens ou evitar desvantagens (Kernis & Goldman, 2006).

A última dimensão proposta por Kernis e Goldman (2006) é a orientação relacional que significa a transparência, a honestidade e genuinidade que um indivíduo possui na sua relação com outros. Esta dimensão está diretamente relacionada com as chamadas relações autênticas em que são relações íntimas e seguras em que os indivíduos expressam aspetos centrais da sua essência sem medo de represálias ou críticas (Kernis & Goldman, 2006). Este tipo de relações são mais saudáveis, mais duráveis e satisfatórias do que uma outra relação que não sejam de cariz autêntico (Kernis & Goldman, 2006).

Conforme verificado nesta última dimensão da autenticidade, não é evidente que a autenticidade seja apenas de cariz interno. Muitos autores, remetem a autenticidade como tendo um referencial apenas interno e a sinceridade como um referencial externo, no entanto, essa separação nem sempre é aceite de uma forma linear pela comunidade científica.

Para Vanini e Franzese (2008) a autenticidade possui dimensões internas e externas ao indivíduo, uma vez que esta é o produto da tradição de interação simbólica tendo necessariamente terceiros em consideração, ou seja, durante uma interação é irrelevante se outros concordam que existe autenticidade no indivíduo, mas esta vai certamente interferir e influenciar essa mesma interação, em que muitas vezes é a própria autenticidade e auto perspectivas que estão em discussão. Esta busca pela autenticidade é em muitos casos o motor da experiência humana sendo modelada por experiências sociais (Franzese, 2007).

Para Erickson (1995) a autenticidade é intrínseca ao sujeito enquanto que a sinceridade é um comportamento. Embora para esta autora exista uma clara separação entre estes dois conceitos, ao longo do seu trabalho vai afirmando que a análise sobre a sua autenticidade ou inautenticidade está relacionada com a interação com outros indivíduos, ou seja, pode-se afirmar que a autenticidade está na génese da sinceridade. O sentimento de autenticidade molda e é moldado pelas relações e interações levando a uma avaliação da própria autenticidade (Avolio & Gardner, 2005).

Outros autores como Jackson (2005) fazem a distinção temporal entre sinceridade e

autenticidade como sendo a autenticidade algo que pode ser replicada ao longo do tempo e a sinceridade como algo que é do momento.

Esta dicotomia de perspetivas é muito comum na literatura, sendo que para Frazense (2007) é impossível avaliar se a motivação de um indivíduo e a sua consequente autenticidade é causada por razões internas, do próprio indivíduo ou se está num referencial externo, considerando que o indivíduo é fortemente moldado pelo meio social em que se insere, logo a autenticidade do indivíduo é interna e externa.

Outro aspeto abordado por Erickson (1995) é a relatividade da autenticidade, ou seja não, um indivíduo não é totalmente autêntico ou inautêntico, existem níveis de autenticidade, “É a nossa reação emocional à manutenção de tais compromissos que compõem o coração dos nossos sentimentos de autenticidade relativa e a nossa reação a suas violações - sentimentos de relativa inautenticidade.”⁶(p.127).

Trabalhos de Anton (2001), Frazense (2007) e Vannini e Franzese (2008) revelaram seis características ou aspetos pertinentes para o estudo da autenticidade que estão, também relacionados com a auto-conceptualização já vista anteriormente.

O primeiro aspeto reflete a ideia que a autenticidade não é necessariamente para o indivíduo se sentir bem, sendo a necessidade de aprovação social algo de bastante importante neste contexto, uma vez que manter uma posição autêntica contexto de reprovação será desagradável (Frazense, 2007), aliás, na literatura este conflito é apelidado de tensão, e surge quando os valores mais profundos de um indivíduo são contrastantes com os da sociedade ou da contingência a enfrentar (Vaninni & Franzese, 2008), sendo que, os trabalhos de Franzese (2007) apontam para uma associação negativa entre autenticidade e necessidade de aprovação social. Aqui entra a questão da negociação, ou seja, ser-se sempre e totalmente autêntico pode de facto levar a grandes constrangimentos para o indivíduo e até para a sociedade, por isso, em muitos casos inicia-se um processo de negociação, negociação essa que pode ser interna, ou seja, o indivíduo negocia consigo mesmo uma solução válida para a situação, ou externa, em que o indivíduo negocia com outros uma solução que não colida fortemente com os seus valores e princípios internos, levando o próprio auto-conceito seja moldado por estes processos de negociação (Vaninni & Franzese, 2008). A vida social é feita de compromissos, negociação, acordos e

⁶ Tradução livre.

autenticidade (Strauss, 1978), esta ideia reforça a de Erickson (1995) em que a autenticidade é relativa. Assim, a ideia proposta por Bugental (1965) que a autenticidade implica coragem sai reforçada por este ponto proposto por Anton (2001).

O segundo aspeto é que a autenticidade não pode ser construída, ou seja não é por um indivíduo presenciar eventos, participar em atividades ou obter objetos que construirá uma certa identidade e consequentemente autenticidade (Anton, 2001; Frazense, 2007).

O terceiro aspeto é que autenticidade não é apenas um papel social sendo muito mais profundo e podendo não coincidir com esse mesmo papel (Frazense, 2007).

O quarto aspeto remete para a ideia que o reconhecimento de outros da autenticidade do indivíduo é irrelevante para a mesma (Vannini & Franzese, 2008).

O quinto aspeto é que a autenticidade é crónica, ou seja, ela não surge num ato isolado mas sim numa base habitual (Anton, 2001).

Por fim, o último aspeto espelha a ideia que a autenticidade condiciona a forma de como o indivíduo se relaciona com os outros, ou seja “autenticidade refere-se à qualidade da preocupação que caracteriza a nossa forma de estar no mundo com outros”⁷ (Anton, 2001, p.159).

Existem também na comunidade científica várias investigações envolvendo a autenticidade, as emoções e a inteligência emocional, tendo sido levantadas algumas questões sobre uma possível relação negativa entre a inteligência emocional e a autenticidade. As emoções são reações psicofisiológicas complexas e organizadas perante a informação e o conhecimento sobre o significado do bem-estar que o indivíduo experimenta nas suas relações com o ambiente (Lazarus, 1993). Por inteligência emocional entende-se “o processo mental envolvido no reconhecimento, uso, compressão e gestão dos estados emocionais, próprios e de outros para resolver problemas e regular o comportamento”⁸ (Mayer & Salovey, 1997, citado por Brackett & Salovey, 2006, p. 34).

Dos vários trabalhos efetuados sobre as emoções e autenticidade, destaca-se o de Hochschild (1983) que, ao elaborar um estudo de simulação em atividades profissionais interativas verificou, que quando se entrega um guião de comportamentos e reações aos trabalhadores aquando da interação com os clientes estes obtiveram sentimentos de

⁷ Tradução livre.

⁸ Tradução livre.

inautenticidade, assim como de stresse e raiva. Ao ler estes resultados pode-se inferir que a autenticidade como experiência emocional, ao ser regulada, pode levar à inautenticidade. Vannini e Franzese (2008) rejeitam esta leitura, uma vez que a inautenticidade só é atingida quando o indivíduo experiencia algo que vai profundamente contra os seus valores mais profundos, não contribuindo a inteligência emocional per si para esses mesmos sentimentos de inautenticidade.

Um aspeto que também se pode inserir no estudo da autenticidade é o da ideologia. A ideologia vem de ideia, constituindo esta um conjunto de ideias que formam um todo sistematizado e hierarquizado, podendo também esta ideologia comportar sentimentos, crenças, esperanças, valores entre outros (Pulitzer, 1935). Segundo este autor a ideologia molda e é moldada por vários fatores individuais como aspetos psicológicos, sociais e económicos, sendo em muitos casos uma moldura onde os valores mais profundos do indivíduo se vão inserir, influenciando a forma de como o indivíduo percebe o mundo.

A autenticidade, como se tem visto possui, regra geral, na literatura uma carga positiva, ou seja, ela é vista como algo intrinsecamente positivo, no entanto importa também ter em atenção os aspetos éticos e morais dessa mesma autenticidade, e conforme se explicará mais à frente, estes aspetos são muito importantes no estudo da liderança autêntica.

Exposto o conceito de autenticidade, pode-se levantar a questão da ética da mesma (Somogy, 2011), ou seja, se para ser autêntico um indivíduo deve ser fiel às suas profundas crenças e valores, essas mesmas crenças e valores podem ser contrários às regras vigentes ou aos mais básicos conceitos e ideias da ética e moral na sociedade, levando que possam existir incompatibilidades entre autenticidade e ética.

Para Tyler (1991) na era contemporânea as questões da autenticidade estendem-se até à ética, uma vez que na atualidade o indivíduo é confrontado com três aspetos que minam os aspetos morais e éticos do indivíduo que são o individualismo, a razão instrumental e as consequências políticas (Vanini & Franzese, 2008), sendo que o mais pertinente de abordar neste contexto é o individualismo.

O individualismo, exposto a obra de Tyler (1991) reflete a inversão da agulha do social para o individual. Segundo este autor “as pessoas perderam a visão ampla porque se

focaram na sua vida individual”⁹(p.4).

Para Tyler (1991) os indivíduos cada vez mais se preocupam com os seus valores e o que para eles é importante não cabendo aos outros argumentar e debater esses mesmo valores e em que cada indivíduo tem o direito de escolher a sua forma de vida com o objetivo de da auto-satisfação. Este fechar em si mesmo dos indivíduos pode ser perigoso, uma vez que rapidamente se perde a noção de aspetos que transcendem os indivíduos.

No entendimento deste autor, a cultura contemporânea da sociedade ocidental desviou-se dos conceitos mais puros da autenticidade, tendo ganho aspetos muito individualistas e narcisistas, servindo de suporte ao chamado liberalismo da neutralidade, que consiste em posições neutras sobre o que é considerado uma boa vida, e em que uma lógica de ganho-perda e eficiência económica ultrapassou e limitou as perspetivas morais e éticas do indivíduo. Trilling (1971) alerta para o problema da subjetividade da moral, em que os indivíduos muitas das vezes suportam as suas posições éticas e morais não na razão sólida do bem mais elevado, mas em aspetos subjetivos apenas por que essa é sua leitura, sendo muitas vezes enviesada. Esta ideia reforça a perspetiva, já enunciada de Kierkegaard (2004) da subjetividade da verdade, em que esta é uma aproximação.

No entanto, apesar de Tyler (1991) levantar algumas reservas em relação a esta cultura da autenticidade, ele entende que a autenticidade pode ser de facto um ideal moral. Este autor, sustentando pelas ideias de Rousseau, em que o indivíduo tem acesso a propriedades intrínsecas, tais como sentimentos, desejos e motivações através de mecanismos de introspeção (Somogy, 2011).

Importa neste aspeto aprofundar os pensadores de referência nesta área, como Rousseau e Kant, uma vez que em muitos dos trabalhos na área da ética nos nossos dias são vinho velho em garrafas novas.

Rousseau foi muito importante e contribui decisivamente para o estudo da ética da autenticidade (Tyler, 1991). Foi Rousseau um dos que cortou com a visão teocêntrica da moralidade do ser humano inaugurou uma visão que foi revolucionária, em que o indivíduo possui uma voz interna, um instinto superior, puro e incorruptível que regula os processos de decisão éticos e morais (Merquior, 2013), e que esta voz é muitas vezes relegada para um plano secundário pelas paixões induzidas causadas pela dependência do indivíduo em

⁹ Tradução livre.

relação a outros dos quais o mais evidente é o orgulho (Tyler, 1991). No entendimento de Rousseau, segundo Tyler (1991) a salvação moral do indivíduo reside no contacto profundo com o ser autêntico que está no seu interior.

Um autor que também debruçou também sobre esta questão foi Immanuel Kant. Para Alisson (2011), na sua análise da perspectiva moral de Kant, existem um conjunto de princípios morais *à priori* que constituem a base da moral que qualquer ser humano adulto, são e racional deve seguir, sendo o *imperativo categórico* o estado supremo desse mesmo princípio. Para Alisson (2011) Kant entende que a todo o princípio moral deve ser analisado *à priori* e não *à posteriori*, uma vez que *à posteriori* resulta numa conceção da moralidade contaminada pela percepção, ou seja, na lógica Kantiana de facto existem padrões e normas morais em que os indivíduos estão embebidos. Assim, e fazendo a ligação às questões da autenticidade pode-se verificar que, embora não sejam sempre evidentes, um indivíduo que não sofra de distúrbios de alguma natureza, seguindo as dimensões da autenticidade enunciadas por Kernis e Goldman (2006), e se esse indivíduo possuir uma existência autêntica, pode ser, em tese, guiado por padrões éticos e morais.

Assim face ao exposto, pode-se de facto verificar a riqueza e complexidade do conceito de autenticidade e de todas as outras áreas de estudo que lhe estão associadas. Desde as questões da auto-conceptualização, passando pelo racionalismo e subjetividade do ser humano até as questões da ética, são muitos os campos de estudo que estão ligados à autenticidade.

Foram aqui expostos alguns dos princípios que implicitamente norteiam a liderança autêntica, assim como, os aspetos que contribuem para a autenticidade do indivíduo, que como se irá mais à frente explicar, é algo de grande importância para a temática da liderança, uma vez que é difícil exercer a liderança sem ter presente autenticidade no exercício dessa mesma liderança, daí a importância de entender o que de facto é a autenticidade e de como ela pode afetar os relacionamentos humanos.

1.2. Liderança

Após esta introdução à temática da autenticidade e antes de abordar a liderança autêntica, importa perceber o que de facto é a liderança e as suas principais características.

Ao longo da história têm sido muitos os acontecimentos que estiveram relacionados com os líderes, desde os tempos relatados na Bíblia até aos mais recentes acontecimentos líderes e liderança são termos que estão sempre em evidência.

A liderança acontece na natureza, quer nos humanos quer nos animais, ou seja é um fenómeno universal (Bass, 1981).

As formas mais básicas de liderança nos humanos estão relacionadas com a parentalidade, sendo que a liderança é transversal a todas as culturas, sejam tribos isoladas em alguma parte do mundo (mesmo que não seja uma liderança institucionalizada), ou numa contemporânea cidade do mundo ocidental (Bass, 1981).

Algumas das primeiras referências à liderança vêm do antigo Egito, há cerca de cinco mil anos, em que foram identificados alguns hieróglifos que continham os termos que se aproximam dos de líder, liderança e seguidor, tendo o mesmo sido verificado em outras civilizações como a chinesa e a grega (Bass, 1981). De resto tem vindo cada vez mais a aprofundar este conceito ao longo da história, mudando-se progressivamente as visões sobre o que de facto é a liderança.

A liderança, numa definição simples, até é bastante clara, uma vez que a mesma pode ser definida como “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 183), ou em uma forma mais evidente e direta, pode ser definida como um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos de forma a alcançar um objetivo comum (Northouse, 2013).

Esta definição é o esqueleto em que posteriormente se irão construir todas as outras teorias de liderança, sendo estas já um número elevado, não se separando, no entanto desta definição, existindo por isso apenas uma definição base de liderança.

Posto isto é muito comum confundir a gestão com a liderança, importa por isso


atentar sobre estes nem sempre claros conceitos.

A diferenciação entre liderança e gestão surge, numa forma mais saliente no anos 70 do século passado, mais concretamente quando Zaleznik (1977) publicou um artigo onde, na sua perspetiva gestão e liderança são conceitos distintos, embora em muitos casos relacionados,

Na literatura subsequente a este artigo, esta separação foi ganhando força, sendo em muitos casos a liderança vista como o processo pelo qual se influencia um grupo, glorificando-a em muitos casos, relegando a gestão para uma lógica de orientação para a tarefa (Azad et al., 2017). Esta diferenciação para alguns autores não faz sentido, sendo que “liderança é a qualidade que diferencia os bons gestores dos ótimos”¹⁰ (Azad et al., 2017 p.1).

Assim para Azad et al. (2017) a liderança e a gestão são como gémeos siameses, inseparáveis, exemplificando com o caso de um determinado líder que possui uma visão e estratégia para uma determinada empresa, será inútil se não conseguir gerir e mobilizar recursos para a realização dessa visão ou objetivos propostos, ou seja, não existe propriamente uma diferença entre gestão e liderança, sendo que uma é uma continuação da outra conforme demonstra a tabela 1:

Tabela 1. Relação entre Liderança e Gestão

Leadership		Management
Focuses on people		Focuses on things
Articulates a vision		Executes plans
Trusts & develops		Directs & coordinates
Creates change		Manages change
Uses influence		Uses authority
Authority comes from personal relationships		Authority stems from position in the organization
Thinks strategically		Determines long-term objectives and strategies
Delegates responsibility		Acts decisively
Appropriate risk taking and innovation		Decides how to use personnel and other resources

Fonte. Azad et al. (2017, p.2).

Assim para estes autores, uma organização de sucesso deve possuir na sua cúpula organizacional líderes que possuam competências na gestão sendo, por isso conceitos de tal forma próximos que não é possível, na sua perspetiva, separá-los numa forma evidente.

¹⁰ Tradução Livre.

Outra linha de pensamento tem sido defendida por vários autores que, de uma forma geral, entendem a liderança e a gestão como conceitos distintos, embora complementares (Lunenburg, 2011).

Para Kotter (1987), a liderança remete para a ideia de lidar com a mudança, enquanto que a gestão remete para a ideia de lidar com a complexidade. Este autor destaca três pontos chave do processo de liderança, que são o desenvolvimento de uma visão; o alinhamento dos indivíduos com essa visão através da comunicação e a motivação para a ação dos indivíduos através do *empowerment*. A liderança cria assim, na perspectiva deste autor, incerteza e mudança na organização.

Contrariamente, o processo de gestão compreende outros três aspetos que são o planeamento e a orçamentação; a organização e criação de condições e controlar e resolver problemas (Kotter, 1987). A gestão, reduz assim, na perspectiva desta autor a incerteza e estabiliza a organização.

Uma frase que sintetiza e clarifica a ideia acima proposta é a que “os gestores fazem as coisas da forma certa e os líderes fazem as coisas certas”¹¹ (Bennis & Nanus, 2007, p.12). Ou seja estes autores identificam uma linha clara de separação entre estes dois conceitos não negando a sua complementaridade, contrariamente a Azad et al. (2017) que entende mais do que complementares são mutuamente inclusivos.

Após este comparativo entre liderança e gestão, importa, para um enquadramento mais completo da liderança abordar os chamados estilos de liderança, estilos esses que são muito importantes para o estudo desta matéria.

Na literatura, de uma forma geral, foram identificados três grandes estilos de liderança, sendo eles o autocrático, o democrático e o *laissez-faire* (Bass, 1981).

O estilo autocrático é um estilo de liderança que se foca mais no desempenho do que nas pessoas, isto é o líder que exerça a sua liderança com base neste estilo, está mais focado em obter resultados para a organização do que no desenvolvimento dos seus seguidos (Van Vugt, Jepson, Hart & De Cremer, 2004). Este estilo de liderança assenta em decisões centralizadas do líder sem contributos dos seguidores, apostando também em relações formais e no poder coercivo e de recompensa (Puni, Ofei & Oke, 2016).

O estilo democrático, contrariamente ao anterior, não só se centra no desempenho

¹¹ Tradução livre.

organizacional mas também no desenvolvimento individual Jones, Jones, Winchester e Grint (2016). Neste estilo os líderes incluem os seguidores na tomada de decisão, solicitando-lhes apoio e ajuda. Estes autores propõem que os princípios que norteiam este estilo de liderança são a amizade, o encorajamento à participação e a entreaajuda.

Por fim o estilo *laissez-faire* , não se foca nem no desenvolvimento dos seguidores nem no desempenho organizacional (Chaudhry & Javed 2012). Neste estilo o líder tenta manter um perfil discreto, respeita todos os elementos dentro da organização, tenta não criar distúrbios e confia nos seguidos que lhe são leais para fazer o trabalho (Chaudhry & Javed 2012). O líder abdica assim do controle aos seus seguidores, mantendo apenas a comunicação estritamente necessária para o cumprimento dos objetivos, dando uma grande autonomia aos seguidores (Van Vugt et al. 2004).

Assim a liderança, numa forma genérica acaba por ser um processo de influencia, sendo que posteriormente foram construídas toda uma panóplia de estudos e teorias que procuram caracterizar melhor este comportamento de influência. Desde a teoria dos traços às teorias mais recentes como a transformacional ou a liderança autêntica, são várias as formas de construir aquilo que significa de facto liderar nunca, esquecendo que é um processo de influência para o cumprimento de objetivos.

1.3. Liderança Autêntica

Após a explicação do que é a liderança numa forma mais holística, este ponto irá centrar-se naquilo que é um dos construtos em análise nesta investigação.

A liderança autêntica surge num mundo em grande convulsão. Escândalos mediáticos envolvendo líderes mundiais, a falta de de critérios éticos, entre outras situações têm gerado uma enorme desconfiança por parte das comunidades em relação aos seus líderes, de todas as áreas, desde os líderes políticos, religiosos, ou até mesmo em áreas mais recreativas como o desporto ou a área televisiva e cinematográfica..

A liderança autêntica tem as suas origens na chamada psicologia positiva, contendo muito, na sua essência, dos trabalhos de Rogers (1959) e Maslow (1971), assim como de Kernis (2003) e Kernis e Goldman (2006).

Segundo George (2003), liderança autêntica, significa liderar de uma forma transparente, de acordo com os seus princípios morais e éticos e com os seus valores em vez de se procurar liderar através de uma perspetiva exterior a si mesmo emulando outras perspetivas morais e éticas que não as suas, dando valor ao desenvolvimento pessoal dos seus seguidores.

Liderança autêntica pode também ser definida como a capacidade de um líder incentivar um capital psicológico positivo, com base em comportamentos psicológicos positivos que originam níveis elevados de autenticidade, valorizando as diferenças individuais e trabalhando para que os seguidores se desenvolvam e transformem os seus talentos potenciais em pontos fortes (Luthans & Avolio, 2003).

Numa forma mais completa, trata-se de um conceito que incentiva as capacidades psicológicas positivas, assim como um ambiente de elevados critérios éticos, gerando auto-conhecimento e assumindo uma perspetiva moral que faz aumentar o auto-desenvolvimento, melhora o processamento de informação, permitindo que toda esta auto-consciência se traduza em melhores relações, mais transparentes e verdadeiras entre líder e liderado, levando a um auto-desenvolvimento positivo (Walumbwa et al., 2008).

Importa neste contexto aprofundar dois aspetos essenciais no contexto da liderança autêntica que é o comportamento organizacional positivo e o capital psicológico positivo. Na literatura, mais concretamente na psicologia positiva, existe uma corrente ligada às organizações que estuda o chamado comportamento organizacional positivo, que está ligado com o capital psicológico positivo (Luthans, Youssef & Avolio, 2007) e pode ser definido como “o estudo e a aplicação de forças de recursos humanos e de capacidades positivamente orientadas que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente geridas para a melhoria do desempenho”¹² (Luthans, 2002b, p. 59). Esta aplicação de forças e capacidades positivas, permitem melhorar os indicadores de desempenho e a satisfação levando à promoção do capital psicológico positivo (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Capital psicológico positivo pode ser entendido como um estado psicológico positivo caracterizado por auto-eficácia, ou seja, a confiança na colocação do esforço e competências no desempenho de uma tarefa desafiante; o otimismo para as probabilidades de sucesso, presentes e futuras; a esperança, em que o indivíduo se mantém perseverante

¹² Tradução livre.

no cumprimento dos objetivos; a resiliência em que o indivíduo continua na persecução de objetivos mesmo no meio da adversidade (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). O capital psicológico positivo é um aspeto muito importante no estudo da liderança autêntica, pois é através da liderança autêntica que se irá potenciar este capital, algo determinante quer para o sucesso das organizações quer para o sucesso e satisfação dos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005). Luthans, et al. (2007) referem que estas capacidades psicológicas positivas (comportamento organizacional positivo e capital psicológico positivo) têm um papel crucial no desenvolvimento prosperidade individual, das equipas e das organizações.

Para o exercício de liderança autêntica são necessários líderes autênticos, e antes de se entender o que são os líderes autênticos, importa perceber o conceito que sustenta o de líder autêntico, que é o *fully function individual* assim denominado por Rogers (1959), (Avolio & Garner, 2005; Kernis & Goldman, 2006). Segundo Kernis & Goldman (2006) estes indivíduos possuem cinco características, sendo a primeira a abertura à experiência objetiva e subjetiva, gerando compreensão e tolerância aos acontecimentos analisando-os sem distorção ou enviesamentos; a segunda a vivência do momento, ou seja são indivíduos flexíveis e adaptáveis possuem clarividência em relação ao seu auto-conceito, percebendo-o como um processo fluído e dinâmico; a terceira característica é que estes indivíduos acreditam nas suas experiências internas para guiar os seus comportamentos; a quarta é que estes indivíduos são livres nos seus comportamentos e a quinta característica é que são normalmente indivíduos criativos na sua abordagem à vida e à forma como a encaram, sendo esta criatividade alimentada por profundos conhecimentos sobre si mesmo e as suas experiências adaptando-se às contingências diárias.

Tendo presente este conceito (*fully function individual*), Avolio, Luthans e Walumbwa (2004, p.4) definem líderes autênticos como “aqueles que estão profundamente conscientes de si e dos seus comportamentos e que são percebidos pelos seus seguidores como conscientes dos seus valores e dos valores dos seguidores assim como das suas perspetivas morais, conhecimentos e pontos fortes, que estão conscientes do meio em que operam sendo confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e de elevados padrões éticos e morais.”¹³

Shamir e Eilam (2005) enumeraram quatro características dos líderes autênticos. A

¹³ Tradução livre.

primeira é a relação verdadeira para consigo mesmo em vez de simularem posições que não as suas liderando nesse registo ao invés de se conformarem com as expectativas de terceiros, eles lideram com convicções e fazem dessa convicção a causa da sua missão.

A segunda característica é que os líderes autênticos são motivados por convicções pessoais, não almejando estatutos ou outras vantagens pessoais (Shamir & Eilam, 2005).

A terceira característica proposta por estes autores é que os líderes autênticos são originais, ou seja lideram através do seu ponto de vista, e esse ponto de vista não tem origem em processos de imitação mas sim das suas experiências e conhecimentos pessoais. Esta ideia foi também ela exposta anos antes por Bennis (1992, p.122, citado por Shamir & Eilam, 2005, p. 397) entendendo que “a liderança sem perspectiva e ponto de vista não é liderança, e é claro que tem de ser a sua própria perspectiva e o seu ponto de vista. Não se pode pedir emprestado um ponto de vista mais do que emprestar os olhos de outra pessoa. Tem de ser autêntica, e se o for será original.”¹⁴

A quarta característica enunciada por Shamir e Eilam (2005) é que as ações dos líderes autênticos são baseadas nos seus valores e convicções pessoais, e o que eles transmitem aos seus seguidores é consistente com as suas crenças e valores. Um aspeto que importa ter presente na compreensão da liderança autêntica é que os líderes autênticos podem ser de vários tipos, diretivos, participativos ou até mesmo autoritários, ou seja, estilo de liderança não é necessariamente um aspeto que, por si, diferencie um líder autêntico de um não autêntico (Avolio et al., 2004).

Na literatura, o conceito de liderança autêntica é visto como tendo uma forte carga positiva em termos éticos e morais, no entanto, alguns autores como Shamir e Eilam (2005) alertam que um indivíduo mesmo sendo autêntico não significa que possua elevados padrões éticos e morais. Esta última perspectiva foi rejeitada por Avolio, Gardner e Walumbwa (2007), argumentando que um líder autêntico, por ser possuidor de uma auto-consciência profunda assim como de níveis elevados de auto-estima é inseparável de níveis elevados de ética e moral, sendo um pré requisito para este tipo de liderança, tomando até como exemplo o construto de liderança transformacional de Burns (1978) e Bass (1985) em que os líderes transformacionais agem de acordo com os valores eticamente justos e equilibrados, descartando por completo indivíduos cujos princípios e valores sejam

¹⁴ Tradução livre.

eticamente reprováveis. Estes autores fazem assim uma colagem a esta lógica, assumindo portanto que líderes autênticos são possuidores de elevados critérios éticos e morais.

Para além dos conceitos de liderança autêntica e líderes autênticos é também importante perceber que também existe, na literatura o conceito de seguidores autênticos, que para Shamir e Eilam (2005) são os seguidores que seguem líderes autênticos por motivos também eles autênticos. Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005) também se debruçaram sobre este conceito, em que os seguidores autênticos são o reflexo do líder autêntico, demonstrando um comportamento assente na auto-consciência e em processos de regulação internos, de modo semelhante aos do líder autêntico.

A liderança autêntica também possui um grande enfoque nos seguidores, sendo possível identificar alguns aspetos que estão diretamente associados aos seguidores autênticos, desde os processos de identificação até às atitudes e comportamentos desses seguidores. Esses aspetos são a identificação pessoal e social, assim como, os construtos da esperança, confiança e emoções positivas, sendo estes construtos essenciais para o estabelecimento de uma relação seguidor-líder autêntico duradoura e verdadeira (Avolio et al., 2004), que de seguida serão explanados.

Na perspetiva do seguidor autêntico a identificação pessoal que o seguidor tem para com o líder autêntico é fundamental (Avolio & Gardner, 2005). Por identificação pessoal significa o processo pelo qual as crenças que um seguidor tem perante um líder se tornam em auto-referências, ou seja, o indivíduo toma como ideais os valores centrais e importantes do líder autêntico (Avolio et al., 2004).

A influência que o líder autêntico tem nos comportamentos e atitudes dos seus seguidores é muito mais forte e motivadora quando existe uma identificação com as pessoas que este lidera (Avolio et al., 2004). Esta aspeto da identificação pessoal para com o líder é muito importante no caso da liderança autêntica, uma vez que, a liderança autêntica está assente em elevados padrões éticos e morais, com um enfoque na, honestidade e integridade, podendo até os líderes exercerem a sua liderança através através do exemplo (Luthans & Avolio, 2003), debatendo regularmente os seus pontos fortes e fracos, sendo assim expectável que os seguidores partilhem os valores e padrões éticos do líder, havendo por isso uma comunhão de princípios levando a uma forte identificação

seguidores-líder autêntico (Avolio et al., 2004).

Esta identificação pessoal leva também a uma forte identificação social, ou seja, de grupo. Tajfel (1972) define a identificação social como o processo pelo qual os indivíduos se identificam com o seu grupo e têm gosto e orgulho em pertencer ao mesmo, sentido que esta pertença é um aspeto importante na sua identidade.

Os líderes autênticos têm uma noção muito concreta dos impactos do exercício da sua liderança tem nos seguidores, uma vez que estes sem uma responsabilidade de agir com base em padrões éticos e morais elevados tendo em conta os interesses dos seus seguidores (May, Chan, Hodges & Avolio 2003). Os líderes autênticos dinamizam e promovem esta identificação social porque desenvolvem um sentimento muito de forte de valores assentes em padrões éticos e morais elevados expressando níveis também elevados de honestidade e integridade na sua relação com os seguidores (Avolio et al, 2004).

A esperança, definida como “um estado motivacional positivo que se baseia num sentimento de sucesso interativo: (1) Agência (energia direcionada para objetivos); (2) Vias (planeamento para atingir objetivos).”¹⁵ (Snyder, 1994, p. 287, cit. por Avolio et al., 2004, p. 808) é um aspeto importante para se gerar atitudes e comportamentos positivos. esta definição reflete a motivação e determinação individual para se atingirem objetivos assim como a crença que um planeamento de qualidade pode ser formulado para se atingirem esses mesmos objetivos (Avolio et al., 2004). Estas duas dimensões distintas contribuem assim para a formação da esperança. A esperança é em muitos modelos de liderança um aspeto central (Luthans & Avolio, 2003), sendo que a liderança autêntica não é exceção, uma vez que os líderes autênticos têm a capacidade de permanecerem realisticamente esperançosos e confiantes, de tal forma que regularmente ao inserir reforços e comentários positivos junto dos seus seguidores, que acabam por dinamizar os níveis de esperança nos mesmos, melhorando a sua auto-eficácia (Avolio et al., 2004). Avolio et al. (2004) reforçam que devido à abertura e partilha de informação relevante para as tarefas e planos preconizados, os líderes autênticos potenciam a esperança nos seus seguidores, gerando resultados positivos para as organizações. Trabalhos empíricos levados a cabo por Adams et al. (2002) reforçam que organizações que potenciem a esperança produzem mais resultados, possuem uma maior retenção de recursos humanos, assim, como maior

¹⁵ Tradução livre.

comprometimento e *engagement*.

A confiança é também ela um elemento que contribui para cimentar esta relação líder – seguidor autêntico (Avolio & Gardner, 2005). Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), abordam a confiança como sendo uma intenção para aceitar a incerteza, baseado em expectativas positivas de atitudes ou comportamentos de terceiros. Meyer e Allen (1991) identificou três atributos constituintes de um indivíduo que é confiável por parte de terceiros, que são a habilidade, a benevolência e a integridade, sendo que quando os seguidores reconhecem esses atributos nos seus líderes estão mais predispostos a confiar nos mesmos aceitando participar em atividades com maior risco.

Os líderes autênticos são considerados como benevolentes e íntegros por parte dos seus seguidores ao comunicarem abertamente com os seus seguidores e ao partilharem informação importante e pertinente, assim como, a expressão do que sentem em relação às pessoas que lideram (Avolio et al., 2004).

As emoções positivas são também elas um fator que está ligado à liderança autêntica. Através do incentivo a estas emoções, os líderes autênticos criam nos seus seguidores sentimentos positivos entre eles assim como uma identificação com os propósitos centrais do líder e da organização, gerando bem estar e potenciando os níveis de *engagement* (Avolio et al., 2004).

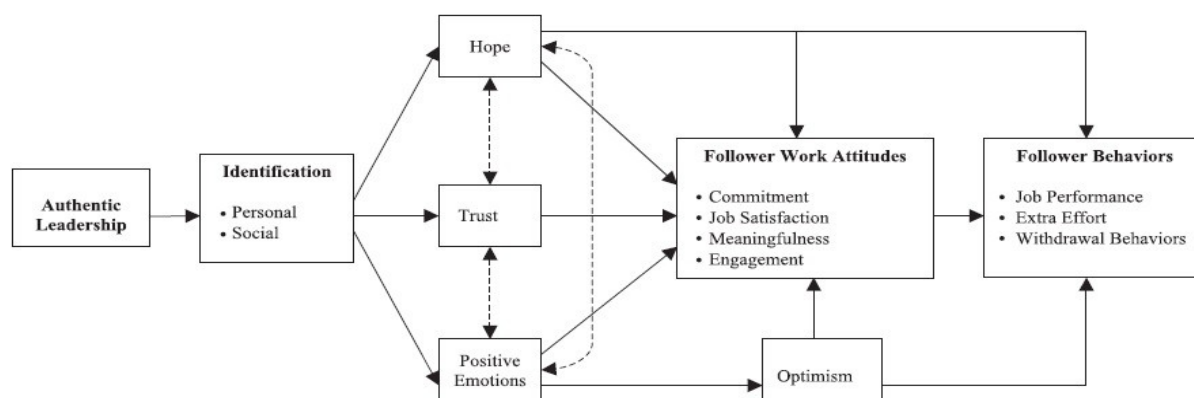
No seguimento dos processos de identificação e do desenvolvimento das emoções positivas, através da liderança autêntica surge o otimismo, que pode ser definido como um processo cognitivo relacionado com resultados expectáveis positivos (Seligman, 1998). Indivíduos otimistas possuem em regra mais motivação intrínseca, melhor desempenho, satisfação e perseverança (Avolio et al., 2004).

Ainda em relação a esta relação entre líder autêntico e seguidor autêntico, é importante salientar, conforme foi referido no ponto deste enquadramento conceptual sobre a autenticidade os indivíduos que possuem auto-estima elevada, tenderão para autenticidade (Kernis, 2003), essa auto-estima está relacionada com níveis elevados de honestidade e transparência entre líder e liderados o que incentivará os líderes a serem autênticos assim como os liderados a serem também autênticos (Walumbwa et al., 2008).

Neste sentido a liderança autêntica é um construto com grandes impactos nas

atitudes e comportamentos dos seguidores, nomeadamente nas dimensões de esperança, confiança, e emoções positivas, que estão relacionadas com as atitudes dos seguidores ao nível de comprometimento, satisfação laboral, significância, *engagement*, que por sua vez irão gerar comportamentos tais como a performance laboral, o esforço extraordinário e redução de comportamentos de desistência (Avolio et al., 2004). A figura 1 expõe numa forma sintética, sumária e clara esta relação.

Figura 1. Esquema da relação proposta entre a liderança autêntica e os comportamentos e atitudes dos seguidores.



Fonte. Avolio et al. (2004, p. 803).

De referir que trabalhos e Valsania, León, Alonso e Cantisano (2012) apontam também para uma associação positiva entre comportamentos de cidadania organizacional e a liderança autêntica, que segundo Organ (1988) são comportamentos individuais voluntários não previstos no sistema forma de recompensas da organização que promovem a eficácia e eficiência organizacional.

Neste modelo podemos verificar numa forma clara e gráfica, a ideia constatar, conforme foi exposto no início deste ponto do enquadramento conceptual, que de facto a liderança autêntica é um construto positivo que promove e dinamiza o capital psicológico positivo de uma forma evidente.

A liderança autêntica agrupa no seu construto quatro dimensões distintas que são a

auto-consciência, a transparência relacional, a perspectiva moral internalizada e o processamento balanceado (Walumbwa et al., 2008). Estas dimensões são a base da construção do *Authentic Leadership Questionnaire* de Avolio, Gardner e Walumbwa (2007) que é a escala reconhecida pela comunidade científica para estudar a liderança autêntica, estando inclusivamente, validada para a população portuguesa por Rego et al. (2012).

A auto-consciência remete para a compreensão e significado que o indivíduo dá ao mundo em seu redor e de que forma este o influencia, assim como, a compreensão das suas forças e fraquezas e da natureza multi-facetada de si mesmo. Toda esta compreensão inclui uma introspeção através da sua exposição a terceiros e do respetivo impacto nestes (Walumbwa et al. 2008).

A transparência relacional espelha as relações transparentes e honestas entre líder e liderado. Este comportamento promove a confiança através do debate e da partilha aberta da informação existindo uma clara abertura à demonstração dos pensamentos e sentimentos verdadeiros (Kernis, 2003).

A perspectiva moral internalizada refere-se a uma forma interna e integrada de auto-regulação, em que os valores e a moral do líder estão em competição com as pressões sociais e organizacionais o que resulta em comportamentos e tomadas de decisão que estão de acordo com estes valores internalizados (Gardner et al., 2005)

Por fim o processamento balanceado significa que o líder toma as decisões tendo por base informação anteriormente recebida, para além disso, os líderes autênticos solicitam aos seus seguidores pareceres que podem até ser contrários às suas posições mais firmes (Gardner et al. 2005).

Estas quatro dimensões da liderança autêntica são em parte semelhantes com as também quatro dimensões da autenticidade já vistas neste enquadramento conceptual. Foi elaborado o Quadro 2 com o propósito de, numa forma sintética, se clarificar as semelhanças e as diferenças entre estes construtos.

Quadro 2. Comparação entre as dimensões da Autenticidade e da Liderança Autêntica.

Autenticidade	Liderança Autêntica
Consciência: Conhecimento e confiança nos sentimentos, pontos fortes e fracos, traços e cognições auto-relevantes e importância no comportamento.	Auto-consciência: Compreensão e significado que o indivíduo dá ao mundo em seu redor e de que forma este o influencia, assim como, a compreensão das suas forças e fraquezas e da natureza multi-facetada de si mesmo.
Processamento Imparcial: Ausência relativa de distorções de interpretação num processo de informação auto-relevante.	Processamento Balanceado: tomada de decisão tendo por base informação anteriormente recebida, mesmo que esta seja contrária às posições mais firmes do líder.
Comportamento: Agir de acordo com as suas mais profundas crenças e valores, em vez de emular perspectivas que não as suas para daí obter vantagens ou evitar desvantagens.	Perspetiva Moral Internalizada: Forma interna e integrada de auto-regulação, em que os valores e a moral do líder estão em competição com as pressões sociais e organizacionais.
Orientação Relacional: Transparência, honestidade e genuinidade que um indivíduo possui na sua relação com outros.	Transparência Relacional: Relações transparentes e honestas entre líder e liderado promovendo a confiança através do debate e da partilha aberta da informação.

Fonte. Gardner et al. (2005); Goldman & Kernis (2006); Walumbwa et al. (2008). Elaboração Própria.

Nesta comparação é de facto evidente que o construto da liderança autêntica está embrenhado no da autenticidade, não sendo surpreendente, não deixa de ser importante reforçar que através da busca pela autenticidade é que se pode de facto exercer a liderança autêntica, sendo que não existe um programa de treino específico para a alcançar, a não ser que se apelide de programa de vida (Avolio & Gardner, 2005), no entanto, a liderança autêntica pode ser potenciada através de auto-reflexão, sendo que esta pode ser guiada ou orientada por terceiros (Shamir & Eilam, 2005)

Importa assim aprofundar a contribuição que a história de vida tem no desenvolvimento da liderança autêntica. Para Shamir e Eilam (2005) as histórias de vida de um determinado indivíduo contribuem decisivamente para a liderança autêntica, uma vez que elas providenciam o pano de fundo onde se desenvolverá a liderança autêntica, uma vez que os indivíduos cuja existência se pauta pela autenticidade tendem a analisar os sucessivos eventos da sua vida numa forma sistemática e holística, desenvolvendo a clareza de auto-conceito, algo muito importante para este tipo de liderança. Este tipo de análise de histórias de vida não respondem numa forma exata à questão de quem sou eu, mas antes à questão de porque é que aqui estou (Simmons, 2002), servindo estas histórias

como uma justificação das suas mais profundas crenças e valores, o que no debate e partilha de informação com os seguidores ser uma mais valia, ou seja, os eventos ou história de vida podem servir de gatilho para um auto-desenvolvimento e clareza de auto-conceito, o que por sua vez será o motor para o desenvolvimento da liderança autêntica (Shamir & Eilam, 2005), reforçando a ideia proposta por Avolio e Gardner (2005) em que o verdadeiro programa de treino para a liderança autêntica é o programa de vida.

Apesar de existir um grande ênfase nos seguidores, a liderança autêntica não deve ser confundida com outros construtos de liderança, como a liderança transformacional. Este construto da liderança autêntica pode ser considerado como sendo um conceito raiz, uma vez que pode e deve formar a base dos conceitos de outras formas de liderança positiva (Avolio & Gardner, 2005).

Assim é importante diferenciar a liderança autêntica de outros construtos que embora sejam também eles de carga positiva acabam por ser diferentes, como é o caso da liderança transformacional e a liderança carismática (Avolio & Gardner, 2005).

A liderança autêntica pode ser em muitos aspetos semelhante à liderança transformacional de Burns (1978) e Bass (1985) uma vez que os líderes transformacionais são também eles caracterizados por níveis elevados de otimismo e esperança, assim como, possuidores de uma orientação para o desenvolvimento positivo dos seguidores (Avolio & Gardner, 2005). Estas semelhanças reforçam a ideia que a liderança autêntica é um construto raiz e que deve servir de base para outras teorias de liderança.

No entanto e apesar de estarem relacionadas estas duas teorias de liderança diferem uma da outra na medida em que enquanto a liderança transformacional centra-se no desenvolvimento dos seguidores com a finalidade de desempenhar papéis de liderança (Avolio, 1999), a liderança autêntica está mais centrada no desenvolvimento do próprio auto-conceito dos seguidores (Avolio & Gardner, 2005). Outro aspeto diferenciador destas duas teorias é o carisma e inspiração que são condição para a liderança transformacional, não o sendo para a liderança autêntica (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

Para além destas grandes diferenças existem aspetos que são importantes para a liderança autêntica e que são omissos ou ausentes na liderança transformacional, como o caso, entre outros, das relações abertas e transparentes entre líder e seguidor, o alinhamento

dos valores e princípios recíproco, o desenvolvimento da autenticidade, assim como, a promoção do capital psicológico positivo (Banks et al., 2016). Para estes autores este foco na saúde e bem estar psicológico dos líderes e dos seguidores é uma característica única e inequívoca da liderança autêntica, demonstrando que existe uma clara separação teórica entre estes dois construtos.

No caso da liderança carismática de Conger e Kanungo (1987), as diferenças são mais evidentes do que no caso da liderança transformacional. Na liderança carismática o líder pode ser um agente influenciador do próprio auto-conceito dos seguidores, mas esta internalização não é gerada por uma forte identificação entre seguidor e líder através de relações honestas e transparentes entre seguidor e líder, mas antes por processos de retórica, representações dramáticas ou outros tipos de gestão de impressões (Gardner & Avolio, 1998). Para além disso um líder autêntico não tem de ser carismático, nem necessita de algum tipo de representação para mobilizar os seus seguidores, este apenas está ancorado nos seus mais profundos princípios e valores, partilhando-os com os seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005).

Assim foram expostos aquelas que são as principais premissas do construto da liderança autêntica, assim como as suas principais características e diferenças para com outros construtos. Trata-se de um construto que está em voga na comunidade científica sendo certo que já assegurou o seu lugar como teoria da liderança, sendo cada vez mais uma referência na área, sendo importante a sua referência como construto raiz, ou numa forma mais simples, o edifício onde podem assentar muitas formas de liderar.

1.4. *Engagement*

Ao longo do tempo, a psicologia tem se debruçado sobretudo sobre os aspetos negativos associados à psique humana, acabando por ter dado menos atenção aos aspetos positivos da mente humana, a chamada psicologia positiva que está relacionada com o bem-estar humano e não com a doença. O *engagement* é, assim um construto que contrasta com esta realidade, sendo um produto desta psicologia positiva, de forma semelhante ao outro construto envolvido neste trabalho de investigação, a liderança autêntica, sendo,

assim, objetivo deste enquadramento conceptual, a análise das diferentes perspectivas e ideias que lhes estão subjacentes.

Muitas vezes o *engagement* é visto como a antítese do *burnout*, algo que não é consensual na comunidade científica, no entanto é muito pouco usual escrever sobre *engagement* sem escrever sobre *burnout* e vice-versa. De forma a melhor se compreender o construto de *engagement* é, assim importante entender também o *burnout*, que segundo Schaufeli e Bakker (2004), de uma forma genérica, é uma metáfora utilizada frequentemente para descrever um estado de cansaço e esgotamento mental em contexto laboral e que segundo a escala MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*) de Schaufeli, Maslach e Jackson (1996) é caracterizado pelas dimensões de exaustão, que diz respeito aos níveis de fadiga extrema que um indivíduo pode experimentar, cinismo, que reflete os níveis de indiferença e distancia de um indivíduo em relação ao trabalho, e a eficácia profissional que agrupa aspetos sociais e não sociais no alcance de objetivos laborais (Schaufeli & Bakker, 2004). Através da escala MBI-GS pode-se medir o *burnout* sendo que a elevada pontuação registada nas dimensões de exaustão e cinismo e pontuação reduzida na dimensão de eficácia profissional sugerem níveis elevados de *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Para o construto de *engagement*, existem duas correntes distintas de pensamento mas que estão relacionadas, uma vez que ambas entendem o *engagement* como um estado positivo de bem-estar ou realização, relacionado com o trabalho, sendo, no entanto, diferentes conceptualmente (Bakker, Schaufeli, Leiter & Tarris, 2008).

Uma dessas correntes, proposta por Maslach e Leiter (1997) entende o *engagement* como a aglutinação de três dimensões sendo elas a energia, o envolvimento e a eficácia, correspondendo de forma contrária às três dimensões do *burnout*, argumentando que no caso do *burnout*, a energia converte-se em exaustão, o envolvimento em cinismo e a eficácia em ineficácia. Nesta linha de pensamento o *engagement* pode ser medido pelo padrão oposto de resultados obtidos quando se aplica a escala de *burnout* de Schaufeli, Maslach e Jackson (1996) (Bakker et al., 2008).

A outra corrente de pensamento entende o *engagement* como um construto diferente e independente do *burnout* estando, no entanto, negativamente relacionado com

este (Schaufeli & Bakker, 2003), podendo ser definido como “ um estado positivo de realização relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”¹⁶ (Schaufeli, et al., 2002, p.74, citado por Bakker et al., 2008). Assim, no *engagement* a realização existe contrariamente ao vazio interno presente no *burnout* (Bakker et al., 2008). O vigor é caracterizado por altos níveis de energia, persistência, resiliência mental e desejo de esforço no trabalho (Porto-Martins, Basso-Machado & Benevides-Pereira, 2013), a dedicação remete para um estado de forte envolvimento e significância no trabalho, inspiração, orgulho, desafio e entusiasmo (Bakker et al., 2008; Porto-Martins et al., 2013), por fim a absorção é caracterizada pela concentração e felicidade no trabalho, onde o tempo passa rapidamente tendo dificuldades em largar o trabalho (Bakker et al., 2008).

Uma outra perspetiva foi proposta por Kahn (1990), que entende o *engagement* como uma relação recíproca e dinâmica entre as capacidades mentais, físicas, emocionais e cognitivas do indivíduo no seu local de trabalho e a função ou tarefa executada por este que permite que este se exprima nesta e se sinta realizado, ou seja, colaboradores com níveis elevados de *engagement* esforçam-se mais porque identificam-se com a tarefa ou função.

No seguimento deste trabalho Kahn (1992) aprofundou esta ideia e procurou relacionar o *engagement* da presença psicológica¹⁷, sendo o primeiro um comportamento que exprime o segundo. Ainda para este autor o *engagement* leva a resultados positivos tanto individuais, como organizacionais.

Rothbard (2001) seguiu uma linha um pouco diferente uma vez que propôs o *engagement* como sendo um construto dividido em duas dimensões motivacionais que são a atenção, ou seja, “a capacidade cognitiva e a quantidade de tempo que um indivíduo gasta a pensar sobre uma determinada função.” (p.656)¹⁸ e a absorção que é “a intensidade do foco de um indivíduo numa determinada tarefa.” (p.656)¹⁹.

Como desde já se pode verificar, existem diferentes perspetivas sobre o

¹⁶ Tradução livre.

¹⁷ Presença psicológica para Kahn (1992) significa um estado mental caracterizado pela atenção, conexão, integração, e foco na performance da sua função ou tarefa.

¹⁸ Tradução livre.

¹⁹ Tradução livre.

engagement, no entanto, muitos autores concordam que o *engagement* possui uma dimensão de energia e outra de identificação (Bakker et al., 2008), e que não diz respeito a algo específico e momentâneo mas a um estado afeto-cognitivo que não está centrado em nenhum objecto, evento ou comportamento, sendo duradouro no tempo (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006).

É importante também referir que a medida do *engagement* deve ser independente do *burnout*, ou seja, devem ser medidos separadamente, uma vez que afetos positivos e negativos não pertencem a uma lógica de bipolaridade mas antes de independência, embora negativamente correlacionados (Schaufeli & Bakker, 2004).

Genericamente, em qualquer tipo de trabalho, existem dois conjuntos de variáveis que são os recursos e as exigências laborais, sendo estes fatores fundamentais a ter em conta quando se estuda quer o *engagement* quer o *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004).

As exigências laborais podem ser definidas como “o grau em que o ambiente contém estímulos que requerem perentoriamente atenção e uma resposta” (Jones & Fletcher, 1996, p.34; cit. por Schaufeli & Bakker, 2004)²⁰, ou seja, exigências laborais podem ser considerados como os aspetos físicos, psicológicos, sociais do trabalho que requerem um resposta física e/ou psicológica estando associado a custos tanto físicos como psicológicos (Schaufeli & Bakker, 2004). Estas exigências laborais não são necessariamente negativas, mas podem se tornar em preditores de stresse em contexto laboral, caso o esforço para lhes dar resposta seja demasiado elevado o que pode gerar depressão ou *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Intimamente ligados às exigências laborais estão os recursos laborais. Numa perspetiva económica, recurso significa de uma forma genérica, um bem material ou não material com o objetivo de satisfazer uma necessidade humana (Samuelson & Nordhaus, 2010), em contexto laboral os recursos são de uma forma semelhante definidos como os aspetos físicos, sociais e organizacionais que reduzem as exigências laborais e os custos associados e que permitem satisfazer as metas e objetivos propostos podendo estimular a aprendizagem e o crescimento individual (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004), podendo estar por isso relacionados com a motivação intrínseca e/ou extrínseca do indivíduo, isto é, os recursos laborais podem ter um papel de motivador

²⁰ Tradução livre.

intrínseco uma vez que podem permitir que o indivíduo cresça, se desenvolva e aprenda, como está patente na teoria da auto-determinação de Deci e Ryan (1985). Locais e contextos laborais que proporcionam autonomia psicológica, competência e a ligação afetiva estimulam um estado de bem-estar, o que está intimamente ligado ao *engagement* (Schaufeli & Bakker 2004).

Estes recursos podem também ser um fator de motivação extrínseco, se estes forem entendidos como sendo um meio para atingir os objetivos organizacionais propostos (Schaufeli & Bakker, 2004), gerando um resultado positivo o que promoverá o *engagement* (Bakker et al., 2008).

Alguns estudos demonstram que adequados recursos laborais, tais como o apoio social entre colegas, a autonomia, entre outros estão positivamente associados com o *engagement* (Bakker et al., 2008). Sobre esta relação, o estudo longitudinal de Mauno, Kinnunen e Ruokolainen (2007), conseguiu estabelecer de uma forma geral uma relação positiva entre os recursos laborais e o *engagement*, sendo estes considerados como preditores do *engagement* (Bakker et al. 2008).

Uma perspetiva importante, no contexto da relação recursos-*engagement* são os chamados recursos pessoais. Até aqui foram abordados os recursos numa forma mais abrangente, mas é necessário atentar um pouco mais nesta questão, nomeadamente nos recursos pessoais/individuais.

Para Hobfoll, Johnson, Ennis e Jackson (2003) recursos pessoais são auto-avaliações positivas que estão relacionadas com a resiliência e que se referem à perceção que um indivíduo tem sobre a sua capacidade de controlar com eficácia o ambiente à sua volta. Estes recursos são muito importantes para o estudo do *engagement* uma vez que são inúmeros os estudos que demonstram que estas auto-avaliações positivas são preditoras de motivação, de performance, do desempenho e alcance de objetivos, satisfação com a vida laboral, entre outros aspetos positivos, que por sua vez irão estar intimamente ligados ao *engagement* (Bakker et al., 2008; Judge, Van Vianen & de Pater, 2004).

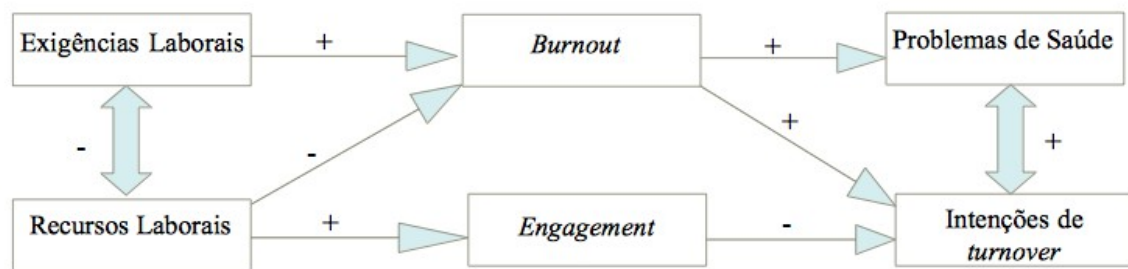
Estes conceitos (exigências e recursos) são sem dúvida fundamentais neste contexto, uma vez que foram encontradas evidências que as exigências laborais, tais como exigências físicas, trabalho por turnos e pressão de prazos estão positivamente associados

com a exaustão, e a falta de recursos laborais, tais como *feedback*, participação na tomada de decisão e apoio social, estão positivamente associados com níveis reduzidos de *engagement* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufelli, 2001b).

Ou seja, de uma forma genérica, do desequilíbrio entre os recursos e as exigências pode resultar o *burnout*, gerando uma multiplicidade de aspetos negativos como o absentismo, doenças físicas e mentais e falta de comprometimento organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004).

A figura 2 permite compreender de uma forma mais clara esta relação entre os recursos e exigências laborais e o *engagement* e *burnout* e as suas consequências como a intenção de *turnover* e possíveis problemas de saúde.

Figura 2. Relação entre Exigências e Recursos laborais e *Burnout* e *Engagement*.



Fonte. Schaufeli e Bakker (2004). Elaboração própria.

Existem assim evidências que este fazem a ponte entre o *burnout* e problemas de saúde (Schaufeli & Bakker, 2004). Através do modelo de regulação de estado do controlo compensatório de Hockey (1993; 1997) pode-se verificar que o desempenho dos indivíduos quando confrontados com exigências laborais elevadas é gerido de duas formas, ou se eleva o desempenho individual, com o acréscimo de custos pessoais ou se diminui o desempenho com custos para o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), ou seja, o indivíduo quando confrontado com o aumento das exigências laborais, de acordo com o modelo de Hockey (1993; 1997) vai gerir os custos, sendo que num período de tempo mais alargado, caso o indivíduo opte por aumentar o seu desempenho, irá esgotar progressivamente os seus níveis de energia e recursos pessoais, levando a impactos nefastos na sua saúde física

e mental, reforçando a ideia já citada, que o desequilíbrio de recursos e exigências laborais será preditor de stresse com as conhecidas consequências para a saúde.

Uma distinção que também é necessária mencionar é que *engagement* não é o mesmo que dependência do trabalho, traduzido pelo termo anglo-saxónico *workaholism*.

Os dependentes do trabalho são caracterizados por uma excessiva ligação ao trabalho, tendo bastante dificuldade em abandonar o posto de trabalho, estando persistentemente e continuamente a pensar no trabalho quando não estão no trabalho, sendo considerados como trabalhadores compulsivos em que a sua necessidade de trabalhar é de tal forma exagerada que pode gerar problemas de saúde, reduzir os níveis de felicidade e deteriorar as suas relações pessoais e sociais (Bakker et al., 2008). Já os trabalhadores com níveis elevados de *engagement* são indivíduos que entendem o trabalho como diversão, e não uma adição compulsiva (Shaufeli et al, 2001).

Uma outra relação que é importante salientar neste contexto é a do *engagement* com a performance. Bakker, Demerouti e Verbeke (2004) mostraram que trabalhadores com níveis elevados de *engagement* têm, de uma forma geral, um bom desempenho estando dispostos a despende mais esforço no seu local de trabalho.

Na ótica organizacional os trabalhadores com níveis mais elevados de *engagement* são em regra avaliados positivamente pelos superiores hierárquicos e colegas de trabalho, criam valor acrescentado para a organização levando a níveis mais elevados de satisfação por parte dos clientes (Salanova & Schaufeli, 2009).

Outros estudos (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Gierveld & Bakker, 2005) reforçam também esta ideia da associação positiva entre o *engagement* e a performance e desempenho profissional.

Assim, podemos verificar que o construto *engagement* é importante na vida das organizações, sendo um produto da chamada psicologia positiva que é ainda um construto relativamente recente, mas que de uma forma geral é visto como um elemento positivo na vida dos trabalhadores, gerando sem dúvida resultados positivos e bem estar, quer para o indivíduo, quer para a organização devendo, por isso, ser estimulado e valorizado.

1.5. Investigações de associação entre Liderança Autêntica e *engagement*

Na comunidade científica têm surgido alguns estudos que procuram verificar a associação entre a liderança autêntica e o *engagement*, e outros construtos de índole positiva, sendo pertinente enunciar alguns desses trabalhos para reforçar a ideia subjacente a esta investigação, para além do enquadramento conceptual que deixa antever uma expectável relação positiva entre estes dois construtos.

Hassan e Ahmed (2011) efetuaram uma investigação no sector bancário da Malásia em cujo objetivo era verificar a associação entre a liderança autêntica e o *engagement* envolvendo também a confiança organizacional, numa amostra de 395 inquiridos. Na fase introdutória da sua investigação estes autores postulam que os colaboradores podem efetivamente aumentar os seus níveis de *engagement* quando são liderados por indivíduos que procuram o seu desenvolvimento, que são éticos e justo nas suas ações e quando adotam uma lógica de *coaching*. Os resultados indicam que existe uma relação positiva entre os dois construtos em todas as suas dimensões, enfatizando que quanto mais autenticidade na liderança da chefia direta mais comprometimento e *engagement* será gerando por parte do subordinado.

Outro estudo que procura verificar a associação entre estes dois construtos, foi conduzido por Oh, Cho e Lim (2016), em que aplicaram as escalas validadas para a população sul coreana em grandes corporações deste país, com uma amostra de 281 indivíduos envolvendo também nesta investigação os valores centrais dos líderes, que estão relacionados com a autenticidade. Os resultados revelaram também uma associação positiva indicando que a liderança autêntica pode influenciar positivamente os níveis de *engagement* no local de trabalho.

Na mesma linha, a investigação de Zaabi, Ahmad e Hossan (2016) procurou verificar a já citada a associação, tendo aplicado os instrumentos de media a 189 indivíduos pertencentes a indústrias petrolíferas, tendo verificado igualmente que existe uma relação positiva entre a liderança autêntica e o *engagement* e os comportamentos de cidadania organizacional, algo que também contribui para o sucesso organizacional.

De modo semelhante Roux (2010) verificou num estudo envolvendo 407

indivíduos, que a liderança autêntica está positivamente relacionada com vários construtos, entre os quais o *engagement*.

Em ambiente considerados extremos, nos quais se inserem os bombeiros, polícias e outras profissões sujeitas a pressão emocional elevada, têm sido conduzido alguns estudos envolvendo liderança autêntica, nomeadamente o de Peterson, Walumbwa, Avolio, e Hannah (2012) que verificou uma relação positiva entre a liderança autêntica e performance emoções positivas em contexto policial e militar. Embora não envolva diretamente o construto do *engagement* esta investigação providencia indicadores sugestivos de que a liderança autêntica será uma mais valia em termos de emoções positivas e desempenho, algo importante de referir também no contexto desta investigação.

Uma investigação, em ambiente militar, que também verificou uma relação positiva entre estes dois construtos foi a de Mendes (2017), que ao aplicar as respetivas escalas pôde verificar que a liderança autêntica contribui para o aumento do bem estar nos militares da Brigada Mecanizada do Exército Português, dinamizando o *engagement* e minimizando o *burnout*. Esta investigação, uma vez que a hierarquia do RSB é semelhante à militar, providencia indicadores sugestivos que de facto se poderão verificar o mesmo tipo de correlações nas equipas operacionais do RSB.

Assim foram aqui enunciados vários, relativamente recentes, semelhantes a este agora conduzido, tendo todos eles reforçado a ideia que existem indicadores sugestivos que a liderança autêntica pode influenciar positivamente o *engagement*, o que vai em linha, com o enquadramento conceptual efetuado, assim como, com a ideia subjacente a esta investigação, que será explicada no capítulo seguinte referente ao método.

Capítulo 2

Método

Nesta parte proceder-se-á à explicação do método utilizado nesta investigação, abrangendo a natureza da investigação, a lógica de abordagem, quanto aos objetivos e procedimento, terminando com o respetivo desenho da investigação.

Por método científico entende-se o conjunto de etapas que o pensamento deve seguir para chegar à sabedoria e em conformidade com o qual ele pensa, conseguiu aí chegar (Vrin, 1979). Dito de outra forma o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar conhecimentos válidos e replicáveis, sendo o conhecimento científico real porque trabalha com ocorrências ou factos (Marconi e Lakatos, 2003).

2.1. Participantes

Os participantes neste estudo são, conforme já foi referido, os Subchefes de 2ª Classe e os Sapadores Bombeiros a prestar serviço nas seis companhias operacionais do RSB.

O RSB possui mais de seis séculos de história e é uma referência nacional e internacional nesta área, com um quadro orgânico de 1112 elementos nas várias patentes, distribuídos pelos vários órgãos e subunidades, conta atualmente com um efetivo de Subchefes de 2ª Classe e de Sapadores Bombeiros de 450 elementos a prestar serviço nos quatro turnos das seis companhias operacionais.

Em termos de amostra, trata-se de uma amostra não aleatória, objetiva (Maroco, 2010), ou seja, este tipo de amostra é constituído com um determinado objetivo em comum, com o propósito direto de selecionar um determinado subgrupo dentro de uma

população, que neste caso são os operacionais de base do RSB.

Neste estudo Participaram 241 elementos o que perfaz um total de cerca de 53% do total de efetivos em funções operacionais nas diversas companhias do RSB.

Os participantes desta investigação são 241 elementos do efetivo do RSB, que desempenham funções de carácter operacional nas seis companhias operacionais do RSB que estão geograficamente distribuídas ao longo da cidade de Lisboa.

Para a caracterização sociodemográfica desta amostra futilizamos as seguintes categorias: Posto, Idade, Habilitações Académicas, Estado civil, Género e Batalhão Operacional. Para levar a cabo esta investigação as escalas foram distribuídas presencialmente pelos turnos operacionais do RSB.

Dos 241 elementos que participaram nesta investigação, 33 têm o posto de Bombeiro Sapador, a que corresponde cerca de 14% da amostra e 208 têm o posto de Subchefe de 2ª Classe a que corresponde cerca de 86% da amostra.

Em termos de idade, e dividindo em grupos etários, verificou-se que 77 elementos têm idade compreendida entre 20 e 30 anos (31,95%), 112 elementos têm entre 31 e 40 anos (46,47%), 50 elementos têm entre 41 e 50 anos (20,75%) e por fim, apenas 2 possuem entre 51 e 60 anos de idade (0,83%). Estas idades vão em linha com a idade de aposentação relativamente baixa dos bombeiros sapadores e subchefes de 2ª classe, mantendo assim a base hierárquica idades relativamente jovens, possuindo a grande maioria uma idade compreendida entre 20 e 40 anos de idade.

Em relação às habilitações académicas 182 elementos (75,52%) possui o 12º ano de escolaridade, 29 (12,03%) possuem o 9º ano de escolaridade, 13 (5,39%) são licenciados, 7 (2,90%) possuem o 10º ano de escolaridade, 8 (3,32%) possuem o 11º ano de escolaridade, 1 (0,41%) possui uma pós-graduação e de igual forma, apenas 1 (0,41%) possui o 4º ano de escolaridade. Estes resultados refletem as habilitações académicas necessárias para a ceder à carreira de Bombeiro Sapador, que desde 2002 é o 12º ano de escolaridade.

No que diz respeito ao estado civil, 117 (48,55%) elementos são solteiros, 114 (47,30%) dos são casados ou vivem em união de facto e 10 (4,15%) são divorciados.

No que toca ao género a totalidade dos inquiridos são do género masculino, o que

parece demonstrar a ainda fraca adesão do género feminino à carreira de Bombeiro Sapador.

Relativamente ao batalhão operacional 113 (46,89%) elementos pertencem ao 3º batalhão, 83 (34,44%) pertencem ao 1º batalhão e 45 (18,67%) pertencem ao 2º batalhão.

2.2. Instrumentos

Para recolher os dados desta investigação foram aplicadas as escalas dos construtos em análise, em paralelo com a caracterização sociodemográfica da amostra²¹.

Para a caracterização sociodemográfica foram seleccionadas as seguintes variáveis: posto, idade, habilitações académicas, estado civil e o género.

Após esta caracterização destes dados os participantes preencheram os dois instrumentos relativos aos construtos em análise, sendo o primeiro o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), validado para a população portuguesa por Rego et al (2012) e o *Utrecht Work engagement Scale* (UWES) validado para a população portuguesa por Santos (2011).

Quer o questionário para a caracterização sociodemográfica, quer as escalas foram impressas e distribuídas presencialmente pelo autor desta investigação nos turnos operacionais do RSB, tendo este processo decorrido entre Abril e Junho de 2018.

A escala da liderança autêntica é composta por dezasseis itens que agrupam as suas quatro dimensões, os primeiros cinco itens correspondem à dimensão transparência relacional, os seguintes quatro correspondem à dimensão perspectiva moral interna, os seguintes quatro itens à dimensão processamento balanceado da informação e, por fim, os últimos quatro correspondem à dimensão auto-consciência.

A todas as afirmações presentes no ALQ é solicitado aos participantes que pontuem as mesmas numa escala de Likert de cinco níveis, sendo 0 - Nunca, 1 – Uma vez por outra, 2 – Por vezes, 3 – com alguma frequência e 4 – Frequentemente, se não sempre.

Relativamente à consistência interna, denominada alfa de Chronbach, que permite verificar se os itens da escala estão de facto a medir construto (Boslaugh & Watters, 2008),

²¹ Em Anexo.

o ALQ validado por Walumbwa et al. (2008) para a população norte-americana apresenta resultados elevados nas várias dimensões, nomeadamente na dimensão autoconsciência com 0.92, a transparência relacional com 0.87, a o processamento balanceado da informação com 0.81 e a perspetiva moral interna com 0.76. estes autores obtiveram resultados aceitáveis na população chinesa.

No caso da população portuguesa, na sua validação por Rego et al (2012) os valores de alfa de Cronbach registados são também eles manifestamente positivos com 0.92 para a dimensão auto-consciência, 0.86 para a dimensão transparência relacional, 0,88 para a dimensão perspetiva moral internalizada e 0.85 para a dimensão processamento balanceado da informação.

Vários trabalhos utilizando a versão portuguesa do ALQ apontam também neste sentido, nomeadamente a de Mendes (2017) que verificou valores de alfas de Cronbach de 0.82 para as dimensões transparência relacional e perspetiva moral internalizada, 0.88 para a dimensão autoconsciência e 0.79 para a dimensão processamento balanceado da informação.

Esta investigação no que toca à consistência interna vai em linha com os valores supra referidos, tendo registado alfas de Cronbach de 0.89 para a dimensão autoconsciência, 0.84 para a dimensão perspetiva moral internalizada, 0.83 para a dimensão transparência relacional e 0.79 para a dimensão processamento balanceado da informação. No geral, nesta investigação, o ALQ possui um alfa de Cronbach de 0.76, sendo por isso considerada como internamente consistente.

No caso do *engagement* a escala UWES é a referência no estudo do *engagement* sendo muito utilizada em vários países, entre os quais Portugal. Esta escala possui dezassete itens, tendo a dimensão vigor seis itens, a dimensão dedicação cinco e a dimensão absorção seis itens. Todos os itens são pontuados numa escala de Likert de sete níveis sendo, 0 – nunca, 1 – Algumas vezes, 2- Pelo menos uma vez por mês, 3 – Algumas vezes por mês, 4 – Uma vez por semana, 5 – Algumas vezes por semana e 6 – Todos os dias.

Em termos de alfa de Cronbach a UWES original possui uma boa consistência interna, tendo dimensão vigor registado valores de alfa de Cronbach de 0.83, a dimensão

dedicação 0.92 e a absorção 0.82 (Scahufeli & Bakker, 2003).

Na sua validação para a população portuguesa efetuada por Santos (2011), foram verificados igualmente valores elevados de consistência interna, tendo a dimensão vigor registado um valor de alfa de Cronbach de 0.73, a dimensão dedicação 0.85 e a dimensão absorção um valor de 0.72.

Numa forma geral os estudos efetuados, possuem valores aproximados aos citados (Silva, 2009; Martins, 2013; Silva, 2017), tendo a presente investigação encontrado alfas de Cronbach também eles elevados, registando a dimensão vigor 0.85, a dimensão dedicação 0.86 e a dimensão absorção 0.86. No geral, nesta investigação, o UWES obteve um alfa de Cronbach de 0.93, sendo por isso, considerado como internamente consistente.

A tabela 2 demonstra os valores de consistência interna verificados na validação para a população portuguesa da escala da liderança autêntica (ALQ) em contrapondo com os da presente investigação.

Tabela 2. Consistência Interna – Liderança Autêntica.

Dimensões	Validação População Portuguesa	Presente Investigação
Transparência Relacional	0,86	0,83
Perspetiva Moral Internalizada	0,88	0,84
Processamento Balanceado	0,85	0,79
Autoconsciência	0.92	0,89

Fonte. Elaboração Própria.

Da mesma forma, a tabela 3 demonstra os valores de consistência interna verificados na validação para a população portuguesa da escala do *engagement* (UWES) em contrapondo com os valores registados na presente investigação.

Tabela 3. Consistência Interna – *Engagement*

Dimensões	Validação População Portuguesa	Presente investigação
Vigor	0,73	0,85
Dedicação	0,85	0,86
Absorção	0,72	0,86

Fonte. Elaboração Própria.

Assim e face ao exposto os instrumentos cumprem o requisitos de consistência interna para que sejam considerados fiáveis, estando ambos validados para a população portuguesa o que garante a validade da presente investigação.

2.3. Hipóteses de Investigação

Regra geral, quando se inicia uma investigação os autores, enunciada a questão central propõem respostas plausíveis, denominadas de hipóteses (Reto & Nunes, 2001).

No âmbito desta investigação, foram levantadas três hipóteses, que segundo Quivy e Campenhoudt (2005), são proposições provisórias que devem ser confirmadas. Para estes autores, uma investigação organizada em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com rigor.

Assim foram levantadas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A Liderança autêntica está positivamente associada com o *engagement*.

H2: Não existe uma associação significativa entre a liderança autêntica e o *engagement*.

H3: A liderança autêntica está negativamente associada com o *engagement*.

2.4. Natureza da Investigação

Esta investigação será de natureza aplicada, que de acordo com Roll-Hansen (2009), serve para resolver os chamados problemas práticos. Dito de outra forma, a investigação aplicada, cria novo conhecimento, mas orientado para um problema específico (OECD, 2002).

Interessa-nos particularmente descrever as associações entre as variáveis liderança autêntica e *engagement* no contexto das seis companhias operacionais do RSB.

Para o efeito partimos de dois dos quadros teóricos de referência neste tipo de investigação com o intuito de identificar associações que possuam significado estatístico e que permitam auxiliar as chefias do RSB na resolução de problemas, na gestão diária dos seus recursos humanos ou na tomada de decisão em circunstâncias específicas em termos operacionais, em que muitas vezes estes fatores são colocados em jogo.

2.5. Lógica da Investigação

A lógica é a arte de pensar bem (Pulitzer, 1935), assente no silogismo dedutivo, trata-se por isso de uma investigação empírica com uma lógica dedutiva.

É uma investigação empírica uma vez que será feita uma recolha de dados a partir da aplicação de escalas (ALQ e o UWES) o que permite testar a validade das hipóteses levantadas (Sarmiento, 2013), e é dedutiva uma vez que se utiliza a teoria para verificar os factos (Reto & Nunes, 2001).

O modelo dedutivo baseia-se no raciocínio racional e lógico, partindo do geral para o particular, em que as conclusões estão incluídas nas premissas, sendo a conclusão, por isso um caso particular da lei geral (Sarmiento, 2013). Da mesma forma, Prodanov e Freitas (2013) definem o método dedutivo como um encadeamento de premissas, consideradas verdadeiras e indiscutíveis pela comunidade científica que originam uma conclusão com base na lógica e na razão.

Pressupõe premissas e conhecimento à priori, estando normalmente relacionada, com a investigação de natureza aplicada.

Assim, e por forma a gerar um fio condutor assente na lógica dedutiva foi proposto o seguinte silogismo para condução da presente investigação:

- Sendo a liderança autêntica uma perspetiva positiva e promotora do capital psicológico positivo no exercício da liderança.
- Sendo o *engagement* um estado afetivo-cognitivo positivo de bem estar em relação ao trabalho.
- Logo o resultado da associação entre estes dois construtos será positivo.

2.6. Quanto aos Objetivos

Nesta investigação irá ser utilizado o método descritivo. O método descritivo "descreve fenómenos, identifica variáveis e inventaria factos" (Sarmiento, 2013, p.8), sem interferência nem manipulação do investigador, descrevendo as características ou associações entre variáveis de uma determinada população em estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Este tipo de investigações “têm por objetivo central caracterizar o estado atual de um determinado objeto de investigação. Podem utilizar-se hipóteses ou não, dependendo da robustez da evidência empírica ou teórica que se possui sobre o fenómeno” (Reto & Nunes, 2001, p.4). Na presente investigação optámos por levantar hipóteses com o intuito conduzir esta investigação numa forma mais organizada e robusta.

Para além de ser descritiva, esta investigação é também correlacional, conforme já foi referido, é um estudo de associação, logo irá ser verificada a medida em que os dois construtos em análise variam conjuntamente, sendo apenas, por isso, possível, efetuar inferências associativas (Reto & Nunes, 2001)

Tendo em conta que esta investigação visa enunciar, descrever e verificar uma relação, positiva ou negativa entre a liderança autêntica e *engagement*, entendemos ser o método mais adequado à prossecução desta investigação.

2.7. Procedimento

O procedimento adotado para a elaboração desta investigação foi o estatístico que, segundo Prodanov e Freitas (2013) permite uma descrição quantitativa da população em estudo constituindo um importante auxílio para a investigação em ciências sociais, mas devemos ter em atenção que as explicações obtidas através do procedimento estatístico são portadoras de uma boa probabilidade de veracidade mas não devem ser consideradas absolutamente verdadeiras

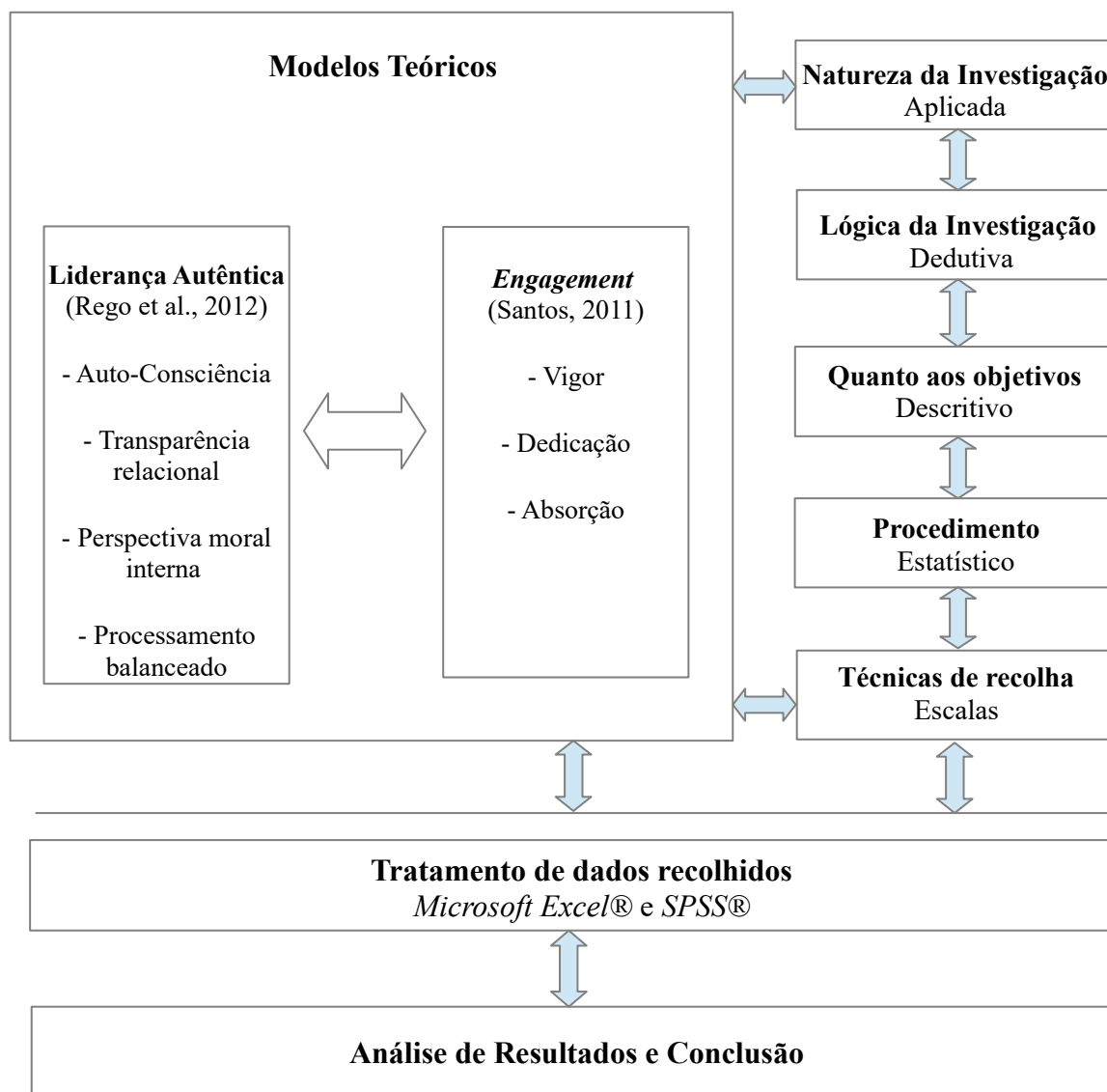
Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a estatística descritiva e a expressão em forma de gráficos, são adequados para o estudo de correlações e associações, fazendo-o com rigor e reduzindo a subjetividade.

Numa perspetiva mais profunda, “a Estatística não reflete mais do que a necessidade humana de caracterizar as entidades do seu meio envolvente; de decidir sobre hipóteses teóricas com base em critérios quantitativos bem definidos.” (Maroco, 2010, p.15).

Neste sentido todos os dados recolhidos irão ser tratados, numa primeira fase descritivamente, registando os valores médios para as variáveis como um todo e para as respetivas dimensões, assim como desvio padrão e moda. Numa segunda fase, após aferir que tipo de estatística correlacional é adequada (paramétrica ou não-paramétrica), irão ser efetuados os testes que permitem verificar associações entre variáveis e respetivas dimensões.

2.8. Desenho da Investigação

Figura 3. Desenho da Investigação



Fonte: Elaboração Própria.

2.9. Modelo da Investigação

Para o modelo de investigação, idealizamos graficamente um esquema simples mas que sintetiza a investigação.

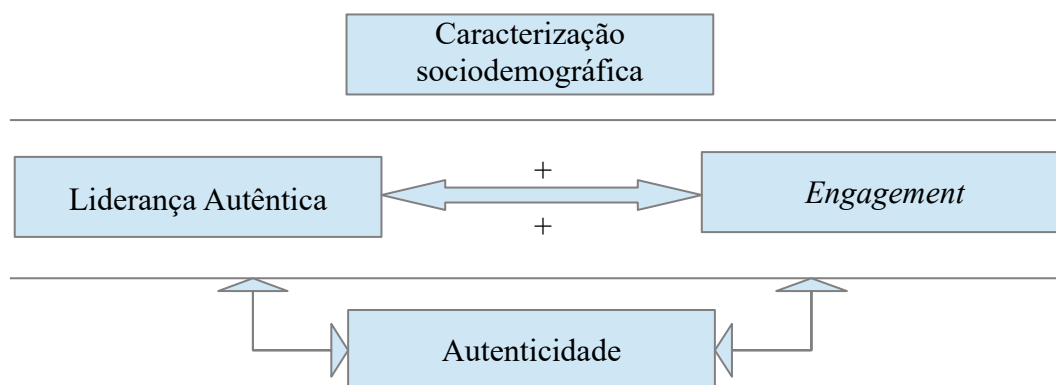
Uma vez que se trata de um estudo de associação, sem qualquer tipo de inferência causal, as associações são de duplo sentido que esperamos ser de carácter positivo.

Por outro lado temos a caracterização sociodemográfica que irá ser efetuada para se pode categorizar alguns fatores, como o género, a idade, as habilitações académicas, o estado civil e a posição hierárquica (posto).

A autenticidade surge neste modelo de investigação, uma vez que é a base teórica desta investigação, sem prejuízo das variáveis em estudo, lembrando que a mesma é um antecedente da liderança autêntica, que irá produzir expectáveis efeitos benéficos em contexto de trabalho conforme já foi referido.

Assim a figura 5 representa o modelo de investigação proposto para o presente trabalho.

Figura 4. Modelo da investigação



Fonte: Elaboração Própria.

Capítulo 3

Apresentação de Resultados

No tratamento de dados das escalas já referidas foram utilizadas as aplicações informáticas *Microsoft Excel®* e *IBM Statistical Package for Social Sciences®*(ver. XX para o sistema operativo *Windows*).

Foi efetuada a estatística descritiva da amostra em estudo e das variáveis em estudo e respetivas dimensões. Posteriormente efetuamos os testes de normalidade para se escolher que tipo de coeficiente de correlação é mais adequado para a verificação das associações existentes.

3.1. Estatística Descritiva

Nesta secção enunciamos as estatísticas descritivas relativamente às variáveis estudadas e expomos os testes de normalidade assim como as tabelas de correlação entre as variáveis e respetivas dimensões.

3.1.1. Estatística Descritiva – Liderança Autêntica

Neste ponto irão ser descritos os resultados obtidos pela aplicação do ALQ, quer numa forma geral, apresentando valores para o construto como um todo, quer para as suas quatro dimensões.

As dimensões da liderança autêntica (LA), composta por 16 itens, são, conforme já exposto, a transparência relacional (TR), perspetiva moral internalizada (PMI),

processamento balanceado (PB) e a autoconsciência (AC).

Na tabela 4 apresentamos a estatística descritiva relativamente à média da escala geral e às dimensões que a compõem:

Tabela 4

Estatística Descritiva – Liderança Autêntica.

Dimensões	N	Média	Desvio Padrão	Moda
TR	241	2,91	.95	3
PMI	241	2,93	.91	3
PB	241	2,76	1	3
AC	241	2,85	.92	3
LA	241	2,87	.95	3

Fonte. Elaboração Própria.

Observa-se que a liderança autêntica regista valores médios elevados em todas as suas dimensões.

Salienta-se que o valor mais elevado é o da dimensão perspetiva moral internalizada e o o valor mais baixo é o da dimensão processamento balanceado.

As dimensões transparência relacional e autoconsciência apresentam valores inferiores à dimensão perspetiva moral interna mas superiores à dimensão processamento balanceado, o que poderá sugerir que esta escala (ALQ) tende para para ser tridimensional, o que faz sentido à luz da teoria que lhe está subjacente, uma vez que a a autenticidade, embora contenha elementos de equilíbrio no processamento da informação e consequente tomada de decisão, a mesma está mais relacionadas com aspetos intrínsecos e menos com aspetos extrínsecos, podendo ser por isso que os participantes não identificaram valores mais evidentes desta dimensão.

Com isto não se minoriza a importância da dimensão processamento balanceado, mas, é notório que tende a ser menos percecionada pelos operacionais do RSB.

3.1.2. Estatística Descritiva – *engagement*

O outro instrumento aplicado nesta investigação foi o UWES, sendo descritos à do ALQ, ou seja, será exposta a estatística para cada uma das dimensões, vigor (VG) , dedicação (DC) e absorção (AB), assim como para o construto como um todo (ENG).

Tabela 5
Estatística Descritiva – *Engagement*.

Dimensões	N	Média	Desvio Padrão	Moda
VG	241	4,63	1,137	5
DC	241	5,18	1,112	6
AB	241	4,31	1,275	5
ENG	241	4,64	1,215	5

Fonte. Elaboração Própria.

Relativamente ao *engagement*, de salientar que todas as dimensões possuem valores médios elevados pontuando acima de 3, o que significa que foram identificadas pelos inquiridos como presentes na sua vida laboral.

A dimensão que apresenta um valor médio mais elevado é a dimensão dedicação, a par da dimensão vigor, que embora menos evidente também ela possui um valor médio elevado.

A dimensão que apresenta valor médio mais baixo é a dimensão vigor, considerando ainda assim, que apesar de ser a que tem um valor mais baixo das três não deixa de ter um valor médio relativamente elevado, o que indicia que esta dimensão está também ela de forma evidente presente na vida laboral dos inquiridos.

Finalmente, a escala geral possui níveis médios também elevados, significando por isso que os operacionais do RSB possui níveis francamente positivos de *engagement*.

Em síntese pode-se afirmar que existem indicadores sugestivos que os líderes de turno são considerados na sua generalidade como moderadamente autênticos e que os operacionais possuem níveis francamente positivos de *engagement* na sua vida laboral diária.

Seguidamente apresentamos as associações entre as variáveis em estudo no sentido de captarmos a sua direção e intensidade.

3.2. Inferências Estatísticas

Neste ponto irão ser apresentadas as análises inferenciais consideradas pertinentes para verificar as correlações entre as duas variáveis como um todo, entre a variável liderança autêntica e dimensões da variável *engagement* e as correlações entre as dimensões das duas variáveis, assim como o teste de normalidade para se aferir a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos para se efetuar as referidas correlações.

3.2.1. Teste de Normalidade

No sentido de verificarmos se a distribuição amostral é normal ou não, foram efetuados os chamados testes de normalidade, para verificar se a estatística a aplicar é de carácter paramétrico ou não paramétrico.

Segundo Maroco (2010) os testes paramétricos requerem que a forma da distribuição amostral seja conhecida, sendo a normal a mais utilizada, já os não paramétricos não requerem à partida esse conhecimento. Os testes paramétricos são mais robustos aos erros do tipo I²² do que os não paramétricos, no entanto a violação da normalidade faz com que a essa robustez diminua.

O teste de Kolmogorov-Smirnov é utilizado para verificar se a distribuição das variáveis em estudo provém de uma população com uma distribuição específica (Maroco, 2010), sendo que neste caso interessa apenas saber se a distribuição é normal ou não.

Os valores do teste de Kolmogorov-Smirnov que permitem identificar se uma determinada amostra possui distribuição normal encontram-se tabelados na literatura. Segundo Ruppert (2004) o valor mais utilizado é o de 0.05, uma vez que permite com alguma confiança aferir se a distribuição é normal ou não. Para este autor, resultados

²² Por erros do tipo I entende-se “concluir pela existência de efeitos significativos que de facto não ocorreram na população – efeitos espúrios” (Maroco, 2010, p.137)

inferiores a 0.05 indicam que os dados não provêm de uma distribuição normal.

Assim, para as variáveis em estudo foi efetuado o teste do Kolmogorov-Smirnov, exposto na tabela 6.

Tabela 6. Teste de Kolmogorov-Smirnov

		Liderança Autêntica	<i>engagement</i>
N		241	241
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,101	,114
	Positivo	,053	,052
	Negativo	-,101	-,114
Estatística do teste		,101	,114
Significância Sig. (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c
Sig exata (bilateral)		,014	,003
Probabilidade de ponto		,000	,000

c. Correção de Significância de Lilliefors.

Fonte. Elaboração Própria.

Conforme se pode verificar os resultados indicam que os dados das variáveis em estudo não possuem uma distribuição normal, uma vez que os dois valores de significância são menores que 0.05 em ambas as variáveis, isto é, não é possível garantir que esta amostra possua uma distribuição normal.

Por esta razão passamos a utilizar o coeficiente de Spearman no tratamento estatístico da associação entre variáveis.

3.2.2. Correlações entre escalas

Não estando garantidas as condições de normalidade para aplicação de do coeficiente de correlação paramétrico foi selecionado o não paramétrico. O coeficiente de Spearman permite verificar se os fatores variam em conjunto, sendo neste caso bivariada,

uma vez que existem duas variáveis em estudo, sem qualquer tipo inferência causal.

A tabela 7 expõe as correlações verificadas entre as variáveis liderança autêntica e *engagement*.

Tabela 7. Correlações entre escalas

			Liderança Autêntica	<i>engagement</i>
Spearman's ρ	Liderança Autêntica	Coefficiente de Correlação	1,000	,302**
		Sig. (2 tailed)	.	,000
	<i>engagement</i>	Coefficiente de Correlação	,302**	1,000
		Sig. (2 tailed)	,000	.
		N	241	241

**. A correlação é significativa no nível 0,01 .

Fonte. Elaboração Própria.

Como se pode verificar foram encontradas correlações positivas estatisticamente significativas entre as variáveis ($\rho=0,302$; $p<0,01$).

3.2.3. Correlações entre o ALQ e dimensões de UWES

Neste ponto irão ser expostos os resultados obtidos pela aplicação do coeficiente de Spearman entre a variável liderança autêntica e as três dimensões (vigor, dedicação e absorção) da variável *engagement*.

Na tabela 8 apresentamos as correlações entre a liderança autêntica como um só construto e as níveis do *engagement*.

Tabela 8. Correlações entre ALQ e dimensões do UWES

Spearman's ρ			Liderança Autêntica	Vigor	Dedicação	Absorção
	Liderança Autêntica	Coeficiente de Correlação	1,000	,305**	,249**	,259**
		Sig. (2 tailed)	.	,000	,000	,000
	Vigor	Coeficiente de Correlação	,305**	1,000	,788**	,738**
		Sig. (2 tailed)	,000	.	,000	,000
	Dedicação	Coeficiente de Correlação	,249**	,788**	1,000	,654**
		Sig. (2 tailed)	,000	,000	.	,000
	Absorção	Coeficiente de Correlação	,259**	,738**	,654**	1,000
		Sig. (2 tailed)	,000	,000	,000	.
		N	241	241	241	241

** . A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte. Elaboração Própria.

Como já tínhamos observado, encontramos associações positivas e estatisticamente significativas entre a liderança autêntica e o *engagement* ($\rho=0,302$; $p<0,01$) e verificamos que de uma maneira geral existe uma associação significativa entre a liderança autêntica e as dimensões do *engagement*, o que era expectável.

Observamos uma associação estatisticamente significativa e positiva entre a liderança autêntica e o vigor ($\rho=0,305$; $p<0,01$), entre a liderança autêntica e a absorção ($\rho=0,259$; $p<0,01$) e a liderança autêntica e a dedicação ($\rho=0,249$; $p<0,01$), o que parece evidenciar que o *engagement* e a liderança autêntica são duas variáveis positivamente associadas em contexto de trabalho, o que parece der fundamento à afirmação de Pulitzer (1935) que na vida e nas ciências tudo aparece estar em movimento.

3.2.4. Correlações entre o UWES as dimensões do ALQ

Importa também não apenas inferir estatisticamente sobre a relação da liderança autêntica com as dimensões do *engagement* mas também o *engagement* com as dimensões da liderança autêntica, uma vez que, conforme já foi referido, não se está a procurar verificar relações de causa efeito, mas apenas as associações-

Na tabela 9 descrevemos os resultados obtidos das correlações verificas entre o *engagement* como um só construto e as dimensões da liderança autêntica.

Tabela 9. Correlações entre UWES e dimensões do ALQ

			ENG	TR	PMI	PB	AC
Spearman's ρ	ENG	Coeficiente de Correlação	1,000	,279**	,230**	,259**	,280**
		Sig. (2 tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	TR	Coeficiente de Correlação	,279**	1,000	,747**	,697**	,735**
		Sig(2 tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	PMI	Coeficiente de Correlação	,230**	,747**	1,000	,655**	,735**
		Sig. (2 tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	PB	Coeficiente de Correlação	,259**	,697**	,655**	1,000	,817**
		Sig. (2 tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	AC	Coeficiente de Correlação	,280**	,735**	,735**	,817**	1,000
		Sig. (2 tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N		241	241	241	241	241

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 tailed)

Fonte. Elaboração Própria.

Da mesma forma que foram verificadas correlações estatisticamente significativas e positivas entre o ALQ e as dimensões do UWES, foram verificadas relações do mesmo tipo entre o UWES e as dimensões do ALQ com $p < 0,01$.

A dimensão autoconsciência foi a que obteve um valor mais elevado ($\rho = 0,280$; $p < 0,01$) seguida de muito próximo pela dimensão transparência relacional ($\rho = 0,279$, $p < 0,01$). De seguida surge a dimensão processamento balanceado ($\rho = 0,259$; $p < 0,01$) e, por fim, a dimensão perspetiva moral internalizada ($\rho = 0,230$; $p < 0,01$).

Estes resultados sugerem mais uma vez que existe uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as duas variáveis em estudo.

3.2.5. Correlações entre as dimensões do ALQ e do UWES

A última correlação efetuada no contexto desta investigação envolve todas as dimensões de ambos os construtos, no intuito de verificar as associações mais evidentes entre as várias dimensões, cujos resultados estão expostos na tabela 10.

Estas correlações entre as dimensões são fundamentais uma vez que permitem aferir com mais precisão a forma como as variáveis variam em conjunto, sem prejuízo de, conforme já exposto anteriormente, existirem indicadores de que neste contexto a liderança autêntica e o *engagement* estão positivamente associados numa forma estatisticamente significativa ($p < 0,01$).

Estas correlações constituem assim um refinamento à correlação entre variáveis como um todo, que permite obter indicadores mais claros sobre quais as dimensões mais importantes na liderança autêntica em termos de influência positiva no *engagement*.

Tabela 10. Correlações entre dimensões do ALQ e dimensões do UWES

			Liderança Autêntica				<i>engagement</i>		
			TR	PMI	PB	AC	VG	DC	AB
Spearman's ρ	TR	Coeficiente de Correlação	1,000	,747**	,697**	,735**	,274**	,235**	,236**
		Sig. (2 tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	0
	PMI	Coeficiente de Correlação	,747**	1,000	,655**	,735**	,220**	,192**	,219**
		Sig. (2 tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,003	,001
	PB	Coeficiente de Correlação	,697**	,655**	1,000	,817**	,250**	,214**	,240**
		Sig. (2 tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,001	,000
	AC	Coeficiente de Correlação	,735**	,735**	,817**	1,000	,297**	,231**	,225**
		Sig. (2 tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	VG	Coeficiente de Correlação	,274**	,220**	,250**	,297**	1,000	,788**	,738**
		Sig. (2 tailed)	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000
	DC	Coeficiente de Correlação	,235**	,192**	,214**	,231**	,788**	1,000	,654**
		Sig. (2 tailed)	,000	,003	,001	,000	,000	.	,000
	AB	Coeficiente de Correlação	,236**	,219**	,240**	,225**	,738**	,654**	1,000
		Sig. (2 tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	.
	N		241	241	241	241	241	241	241

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 tailed).

Fonte. Elaboração Própria.

Conforme se pode verificar estão presentes relações estatisticamente significativas em todas as dimensões que intra quer extra escala. Começando pelas dimensões do ALQ, a dimensão transparência relacional está positivamente correlacionada com a dimensão vigor ($\rho_s=0,274$; $p<0,01$), da mesma forma com a dimensão dedicação ($\rho_s=0,235$; $p<0,01$) e, também, com a dimensão absorção ($\rho_s=0,236$; $p<0,01$).

A dimensão perpetiva moral internalizada está positivamente correlacionada com a dimensão vigor ($\rho_s=0,220$; $p<0,01$), com a dimensão Dedicação ($\rho_s=0,192$; $p<0,01$) e com a dimensão absorção ($\rho_s=0,236$; $p<0,01$).

A dimensão processamento balanceado está positivamente correlacionada com a dimensão vigor ($\rho_s=0,250$; $p<0,01$), com a dimensão dedicação ($\rho_s=0,214$; $p<0,01$) e da mesma forma com a dimensão absorção ($\rho_s=0,214$; $p<0,01$).

Por fim a dimensão autoconsciência está, de igual forma, positivamente correlacionada com a dimensão vigor ($\rho_s=0,297$; $p<0,01$), com a dimensão dedicação ($\rho_s=0,231$; $p<0,01$) e com a dimensão absorção ($\rho_s=0,225$; $p<0,01$).

Assim e como se pôde verificar ao longo desta demonstração de resultados, existe de facto uma relação positiva entre estes dois construtos, quer como um todo quer nas suas dimensões, no contexto do RSB. Estes resultados eram expectáveis face à ideia espelhada no capítulo referente enquadramento conceptual desta investigação que postula que a liderança autêntica pode ser um antecessor do *engagement* ou um dinamizador do mesmo.

No capítulo subsequente estes resultados irão ser discutidos à luz do enquadramento conceptual, não esquecendo toda a complexidade que envolve estes construtos e que esta relação é apenas isso mesmo, uma associação positiva entre os construtos e que existe um panóplia de fatores que também influenciam estes resultados que saem fora do âmbito desta investigação.

Capítulo 4

Discussão de Resultados

Expostos os resultados obtidos através da aplicação das escalas referidas importa agora atentar sobre os mesmos por forma a perceber se os resultados desta investigação vão no mesmo sentido de várias investigações que verificaram empiricamente, indicadores sugestivos da relação positiva entre a liderança autêntica e o *engagement*, assim como do enquadramento conceptual efetuado que também aponta nesse sentido. Neste capítulo procuramos dar resposta à questão central, assim como, a verificação de hipóteses.

Ao analisar os resultados obtidos das variáveis isoladas, pode-se perceber que os operacionais do RSB, percebem os seus líderes como sendo moderadamente autênticos, (tabela 2). Da mesma forma poderá afirmar-se que estes operacionais também possuem níveis positivos de *engagement* (tabela 3). Embora isoladamente não seja possível inferir qualquer tipo de associação entre construtos, poderá ser um primeiro indicador que os operacionais nas companhias estão envolvidos num ambiente positivo promotor de auto-desenvolvimento e de valorização profissional.

Em termos de correlações, esta investigação, iniciou-se pela verificação da associação entre a liderança autêntica e o *engagement*. Verificou-se que é possível estabelecer uma associação entre estes dois construtos, uma vez, que estão positivamente associados, de uma forma estatisticamente significativa. Isto significa que a liderança autêntica pode exercer um efeito significativo no *engagement* no contexto do RSB, ou seja, quanto maior for o nível de percepção de liderança autêntica, maior serão os níveis de *engagement* no seio dos turnos operacionais.

Esta relação era à partida expectável, uma vez que no modelo proposto por Avolio et al. (2004) o *engagement* pode ser um subproduto da liderança autêntica, derivando da esperança, confiança e emoções positivas, como o otimismo. Adams et al. (2002) também defende a existência de evidências que sugerem uma associação entre a liderança autêntica

e o bem estar dos liderados em contexto organizacional.

Ao promover o comportamento organizacional positivo e consequentemente o capital psicológico positivo, a liderança autêntica está também a potenciar elementos que irão auxiliar os níveis de desempenho e satisfação no trabalho (Luthans et al., 2007). Assim, esta associação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança autêntica e o *engagement* no contexto do RSB, reforça esta ideia, e providencia indicadores sugestivos de que a existência de líderes autênticos, designadamente ao nível dos Subchefes de 1ª Classe do RSB, poderá ter efeitos positivos no contexto em análise e consequentemente para os seus operacionais.

Apesar de existir, entre as variáveis em estudo, uma associação positiva (tabela 5) a mesma é moderada ($\rho=0,302$; $p<0,01$), não possuindo por isso uma grande intensidade, apesar de ser estatisticamente significativa.

Roux (2010), de forma semelhante, verificou existirem correlações positivas e estatisticamente significativas entre estes construtos ($\rho=0,26$; $p<0,01$), para uma amostra de 407 indivíduos, estando assim, esta investigação em sintonia com esses resultados,.

Também Mendes (2017), num estudo efetuado em âmbito militar verificou associações positivas entre estes dois construtos, com resultados próximos deste. Importa relembrar que o RSB possui uma hierarquia piramidal, fortemente influenciada pela doutrina militar, existindo assim uma base comum entre esta investigação e a referida, o que pode sugerir que apesar de variarem positivamente em conjunto, estes fatores estão sujeitas a efeitos de outras variáveis presentes neste tipo de estruturas piramidais e fortemente hierárquicas, que não são aqui objeto de análise. Não deixa, no entanto, de ser um indicador positivo que deve ser sublinhado e tido em consideração.

Apesar de já se ter verificado que como um todo estes dois construtos estão positivamente associados, é fundamental perceber se essa associação positiva se estende a cada uma das dimensões do *engagement* e qual a mais evidente.

Neste caso, foram verificadas associações positivas, estatisticamente significativas, em todas as dimensões do *engagement*, sendo a dimensão vigor a que possui uma correlação mais forte (tabela 6).

Sendo o vigor conforme referido caracterizado por altos níveis de energia,

persistência, resiliência mental e desejo de esforço no trabalho (Porto-Martins et al. 2013), verificamos que o mesmo varia positivamente na presença da liderança autêntica, o que aparentemente reforça ideia de que a liderança ao dar valor ao seguidor, parece promover aspectos de auto desenvolvimento e motivação que irão gerar, neste caso concreto uma variação positiva na dimensão vigor. Esta variação embora positiva é também ela moderada, recordando que os Subchefes de turno do RSB são percecionados como moderadamente autênticos, sendo essa uma possível razão para esta associação não ser mais evidente.

A dimensão dedicação, também está positivamente associada à liderança autêntica, embora com uma intensidade menor do que a dimensão vigor. Relembrando que a dedicação remete para um estado de forte envolvimento e significância no trabalho, inspiração, orgulho, desafio e entusiasmo (Bakker et al., 2008; Porto-Martins et al.; 2013), e que a liderança autêntica tende a gerar seguidores autênticos, que tomam as perspetivas do líder como auto referencias, os níveis de dedicação tenderão, possivelmente, a ser positivos, como é o caso. No mesmo sentido a dimensão, absorção é caracterizada pela concentração e felicidade no trabalho, onde o tempo passa rapidamente tendo dificuldades em largar o trabalho (Bakker et al., 2008), está também ela, associada positivamente com a liderança autêntica. Estes resultados vão em linha com a investigação de Mendes (2017).

Embora o enfoque desta investigação seja verificar, se existem indicadores sugestivos da influência positiva no *engagement* quando os líderes são percecionados como autênticos, convém verificar também a ação recíproca, isto é, o estudo da liderança autêntica enquanto dinamizadora do *engagement* leva a que também se estude a influência do *engagement* na liderança autêntica.

O *engagement* está positivamente associado com as várias dimensões da liderança autêntica (tabela 7). Desta associação destaca-se a dimensão autoconsciência, que remete para a ideia compreensão e significado que o indivíduo dá ao mundo em seu redor e de que forma este o influencia, assim como, a compreensão das suas forças e fraquezas e da natureza multi-facetada de si (Walumbwa et al. 2008), assim como a dimensão transparência relacional que remete para a ideia de relações transparentes e honestas entre líder e liderado promovendo a confiança através do debate e da partilha aberta da

informação (Kernis, 2003). Ou seja pode-se assim verificar, que na presença de subordinados com níveis positivos de *engagement*, os Subchefes de turno do RSB, tenderão a gerar mais autoconsciência e a debater e partilhar mais e melhor a informação gerando todo um benefício quer para o turno em questão quer para a organização.

Embora à primeira vista possa parecer menos importante, aferir esta associação (*engagement* – liderança autêntica) é fundamental. Como em ciência tudo é movimento (Pulitzer, 1935), pode-se, no âmbito desta investigação, sugerir face aos resultados obtidos, que operacionais com níveis positivos de *engagement* irão proporcionar condições para que os líderes de turno desenvolvam a liderança autêntica, sobretudo nas dimensões autoconsciência e transparência relacional.

Certamente, os níveis de *engagement* no RSB serão influenciados por situações de vária ordem, e não apenas pela liderança direta a que os operacionais estão sujeitos, sendo por isso importante que a organização identifique e potencie os aspetos que podem contribuir para a dinamização do *engagement*, que por sua vez irão proporcionar melhores condições para o desenvolvimento da liderança autêntica, e que posteriormente, como os resultados desta investigação sugerem, irá dinamizar ainda mais os níveis do *engagement*, ou seja, não se deve equacionar as variáveis como ideias fechadas que apenas possuem uma relação de dependência, mas antes como interdependentes. Dito de outra forma *a* influencia *b* da mesma forma que *b* influencia *a*, num desenvolvimento em espiral (Pulitzer, 1935).

Por fim foram verificadas as associações entre todas as dimensões da liderança autêntica e do *engagement*, sendo todas elas positivas e estatisticamente significativas, destacando-se as associações entre a dimensões transparência relacional e autoconsciência que apresentam maior intensidade na sua relação com o *engagement* (tabela 8)

No estudo conduzido por Perterson et al. (2012) estas duas dimensões (autoconsciência e transparência relacional) tiveram um também um impacto significativo nos níveis de desempenho e emoções positivas nos subordinados numa organização policial.

Em comparação com outros contextos de trabalho mais comuns, este contexto acaba por providenciar a oportunidade para que os líderes, que neste caso são os Subchefes

de 1ª Classe, consigam reduzir toda a possível negatividade que as situações e eventos a que estão sujeitos os operacionais geram nos mesmos.

Devido à natureza emocional da profissão de bombeiro, esta investigação vai ao encontro dos resultados encontrados por Peterson et al. (2012), sendo certo que quer os polícias quer os Sapadores Bombeiros estarão sujeitos a situações e sinistros de similar carga emocional.

Assim foi possível verificar que a liderança autêntica poderá ser um dinamizador do *engagement*, embora os resultados sejam moderados, isto é, não apresentam correlações muito elevadas, as mesmas são todas estatisticamente significativas, o que permite aferir que poderá ser uma mais valia para uma organização como o RSB, adotar um modelo de liderança assente na autenticidade.

A liderança autêntica engloba quatro dimensões, no entanto neste estudo ela tende para ser tridimensional com um peso menor da dimensão processamento balanceado na relação com o *engagement*, isto é, embora esta dimensão seja percecionada pelos operacionais do RSB nos seus líderes, é a que menos varia em conjunto com o *engagement*.

Esta situação é reforçada por outros estudos empíricos que verificam que a autenticidade constitui o núcleo da liderança autêntica e dos seus níveis, o que pode gerar alguma sobreposição dos fatores, sendo que a dimensão processamento balanceado acaba por ser um aspeto mais relacionado com a liderança per si do que com a autenticidade.

Face ao exposto podemos afirmar que existem indicadores sugestivos de que a liderança autêntica está positivamente associada com o *engagement* no contexto do RSB, validando assim a hipótese 1 desta investigação, que previa uma associação positiva entre estas duas variáveis, sendo, por isso, as hipóteses 2 e 3 rejeitadas.

Respondendo à questão de partida, “Qual a relação entre a liderança autêntica e o *engagement* no contexto do RSB?”, pode-se afirmar que nos turnos operacionais do RSB, existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança autêntica e o *engagement* em todas as suas dimensões. Dito de outra forma, quanto mais forem os Subchefes de turno percecionados como autênticos maior será a tendência para os operacionais desses turnos possuírem níveis mais elevados de *engagement*.

Estes resultados permitem, alcançar a finalidade proposta, que é proporcionar elementos para se definir uma doutrina de liderança no contexto do RSB, podendo esta investigação ser um possível contributo nesse sentido.

Os resultados obtidos, suportam as proposições teóricas expostas no enquadramento conceptual desta investigação, contribuindo assim para um reforço dessa moldura teórica. Contribui também para o conhecimento sobre a liderança neste tipo de organizações, nomeadamente no âmbito das equipas de emergência, proporcionando elementos que apontam para que estas organizações como um todo, assim como os efetivos que desempenhem funções de chefia e liderança, seja no caso dos Sapadores Bombeiros, polícias ou outros similares, possam assumir um modelo de liderança assente na autenticidade, uma vez, que irão gerar resultados positivos quer para os próprios quer para a sociedade em geral.

Conclusão

Vivemos em tempos altamente complexos, com problemas de difícil resolução que merecem uma resposta rápida, eficaz e adequada, no entanto, parece existir uma enorme parcimónia na resolução destes desafios, que são em muitos casos novos e que carecem de uma resolução consequentemente inovadora.

A sociedade olha para os seus líderes na esperança de encontrar soluções, e desiludida, acaba muitas vezes por alinhar em populismos desmedidos, embrenhados em interesses, mentiras e corporativismo que nada promovem a confiança nos mesmos e em ideias que no passado conduziram a consequências trágicas para todo o globo.

Possivelmente nunca foi tão premente abordar a temática da liderança e perceber qual o caminho que deve ser trilhado para que todos nós enquanto sociedade possamos aspirar a um presente e futuro melhores.

Cada vez mais a sociedade como um todo, procura líderes que sejam diferentes dos anteriores, mais autênticos, mais abertos e constantes, existindo por isso uma procura implícita pela liderança autêntica.

A contemporaneidade dos tempos atuais tende a não aceitar indivíduos autênticos, indivíduos que se mantêm fieis aos seus mais profundos princípios e valores, que fazem introspeção e partilham a sua visão. Estes indivíduos, em muitos casos, acabam por sair dos parâmetros gaussianos desta nossa sociedade sendo muitas vezes renegados, mas, em certos casos, acabam por ser admirados.

Tendo em conta estes aspetos e a rapidez, fluidez e efemeridade dos nossos tempos, foi considerado pertinente pegar em construtos positivos e estudá-los e verificá-los no num contexto altamente complexo e exigente como é o caso dos Sapadores Bombeiros, que tanto oferecem à sociedade.

Para estudar a liderança foi selecionada a liderança autêntica, uma vez que é uma teoria vanguardista e positiva assente na autenticidade do indivíduo, um caminho positivo

e justo que deve ser seguido por quem nos lidera. Neste remate final debatemos um pouco da importância da autenticidade aplicada a liderança tendo por base os resultados obtidos na presente investigação.

Um aspeto importante quando abordamos as questões da autenticidade, e até da ciência em geral, é que nada fica onde está, nada permanece o que é, nada é definitivo ou absoluto mas apenas caduco na sua existência. Esta afirmação insere-se perfeitamente na lógica da autenticidade, uma vez que o indivíduo não foi sempre o que é e não será certamente o que foi. Ele evolui, ou seja a sua vida acaba por ser um processo.

Esta ideia, embora de aparente simples compreensão está revestida de grande complexidade. Ao exercer a liderança, o líder autêntico também está evoluir, ou seja, todo o seu percurso de vida, a sua auto-estima, os seus sucessos e fracassos, entre outros aspetos já descritos nesta investigação influenciam e moldam o líder autêntico, mas simultaneamente ele está também a ser influenciado pelos seus seguidores, uma vez que, como vimos, as relações autênticas são transparentes. É no exercício da liderança autêntica que o líder enquanto sujeito acaba por mudar, e quando se muda, tudo muda.

Esta mudança, ou evolução, tem um princípio autodinâmico, são as forças internas que o impelem a mudar e a evoluir, fruto das circunstâncias e conjeturas a que está sujeito e das influências que os seus seguidores promovem no mesmo. No caso concreto desta investigação foi possível verificar que seguidores engajados promovem no líder a liderança autêntica. O líder, se for de facto autêntico não será como um objeto fixo e imutável, será antes dinâmico, e acabará por criar um desenvolvimento espiral, ou seja, ampliado, numa lógica de que o líder autêntico produzirá níveis mais elevados de *engagement*, por sua vez, os seguidores que ficaram mais engajados, produzirão efeitos no líder que proporcionam o florescimento da liderança autêntica que consequentemente irá gerar ainda mais *engagement*. Serão estas ações recíprocas que acabam por valorar a liderança autêntica como motor de vários aspetos positivos na vida diária das organizações.

É através da liderança autêntica e da busca pela autenticidade que poderá residir a chave para termos líderes mais fortes, mais dinâmicos e positivos.

As organizações que consigam promover a mudança autodinâmica no seu seio poderão alcançar resultados muito positivos, sendo no entanto, uma realidade que não está

ao alcance de todas. No caso dos Sapadores Bombeiros, promover a autenticidade e a mudança evolutiva nos seus líderes com um enfoque na transparência relacional e na ética poderá ser uma base para se estabelecer uma doutrina de liderança positiva, que gerará, para além de *engagement*, outros aspetos positivos na vida profissional dos operacionais e dos próprios líderes. Importa referir que apesar de todos estes potenciais desenvolvimentos positivos e recíprocos, a liderança autêntica não deve ser o alfa e o ómega para um desenvolvimento positivo, mas é um caminho que deve ser trilhado para atingir esse fim.

Mas para surgir todo este processo de liderança autêntica, o líder tem de procurar ser autêntico, e o processo pelo qual se pode alcançar uma existência autêntica é unindo os contrários em germe no indivíduo, emergindo do resultado desse conflito interno, uma resposta mais autêntica.

Esta ideia surge das ciências naturais, em que é na unidade dos contrários que se pode entender como evoluem os seres, nomeadamente no caso da vida e da morte. Podemos pensar que a vida e a morte são mutuamente exclusivas, no entanto isso não corresponde ao verificado, uma vez que é condição da existência da vida a existência prévia de morte, ou seja, tudo é o que é e o seu contrário. É na regeneração através da morte que a vida floresce, como nos períodos estivais, em que a natureza passa por um processo de que posteriormente irá propiciar condições para o desenvolvimento da vida.

Da mesma forma o indivíduo que procura ser autêntico deve entender que no seu interior residem aspetos que são contraditórios, como por exemplo, padrões éticos e morais elevados em contraponto com a falta de critérios éticos ou o interesse pessoal em contraponto com o interesse coletivo. O líder autêntico deve primar pelo interesse coletivo, pela ética e pelas relações transparentes e procurar através do autodinamismo negar o interesse pessoal, e é através dessa negação que se pode dar o desenvolvimento individual do líder, que posteriormente irá conduzir a uma progressiva existência autêntica que permitirá exercer a sua liderança de forma também ela autêntica.

Existe assim uma negociação interna quando o líder é confrontado com situações que podem gerar ideias contrárias aos seus princípios e valores. Por exemplo caso um determinado líder seja sujeito a uma potencial situação que o favoreça individualmente em

detrimento do coletivo, ele que têm na sua essência essa contradição, deverá através da introspeção necessária, decidir em consonância com o resultado dessa negociação interna, e quanto mais o resultado dessa negociação for aproximada, ou em sobreposição com os seus valores e princípios, mais autêntica será a sua existência, e consequentemente o exercício da sua liderança, com os já conhecidos potenciais resultados positivos.

Esta consciencialização que nada fica imóvel e que tudo é o que é e o seu contrário é decisivo para a liderança autêntica, basta atentarmos um pouco para perceber que certo tipo de padrões comportamentais eram que eram aceites em tempos, hoje já não o são, foi necessário existir uma rutura com alguns comportamentos para que hoje possamos ter os que temos e o mesmo terá de acontecer se amanhã quisermos ter comportamentos adequados à época.

Será através da autoconsciência que o líder autêntico poderá efetuar esta análise e perceber quais os seus valores e princípios mais profundos, procurar transmiti-los e debater-los com os seus seguidores, para que exista uma ação recíproca entre líder e liderado e assim em conjunto desenvolverem uma existência autêntica.

Entender este aspeto de o indivíduo ser aquilo que é mas também o seu contrário, é também muito importante para a perspetiva do seguidor, isto é, um seguidor que entenda que o indivíduo que o lidera, da mesma forma que ele, está sujeito a influências de múltipla ordem e de sentido contrário, tenderá para compreender melhor o seu líder e até ajudá-lo a extrair o melhor de si, através sobretudo da transparência relacional.

Este poderá também ser um caminho para a redução ou supressão das auto discrepâncias, uma vez que através deste processo de diálogo, algumas dessas diferenças poderão tender a esbater-se, tendo presente que como vimos, uma existência autêntica possibilitará, em tese, a uma redução das auto discrepâncias.

Convém também não esquecer que o próprio Subchefe de turno das companhias operacionais está também ele sujeito aos eventos negativos a que estão sujeitos os operacionais, e esses eventos irão influenciar certamente esse líder. Poderão criar um momento de viragem brusca nas perspetivas do Subchefe que para além, de como já vimos, do seu percurso e experiência de vida, esse momento brusco de viragem poderá ser um marco significativo para o exercício da liderança autêntica.

Portanto serão estas as ideias que surgem no contexto desta investigação, a busca pela autenticidade deverá ser um caminho a trilhar, para uma liderança verdadeira e efetiva, sem distorções, numa perspetiva desenvolvimentista e positiva quer para o líder quer para o liderado, e num contexto tão exigente, em que o apoio para fazer face às dificuldades e negatividade inerente às situações a que estão sujeitos, são muitos poucos, é ao Subchefe de turno que os operacionais irão recorrer para a resolução dos seus problemas e dificuldades.

Como foi possível verificar ao longo desta investigação, a mesma procurou reforçar as ideias já propostas que por várias investigações, quer pela moldura teórica em que está assente, sendo lícito concluir que esta investigação dá um contributo importante nesse sentido, uma vez que reforça os resultados, que ao longo destes anos, em que a liderança autêntica tem vindo a ganhar importância na comunidade científica, que apontam para uma influência positiva em vários aspetos da vida laboral que irão, em tese, potenciar resultados positivos para as organizações, sendo o contexto dos bombeiros também um exemplo disso.

Nesse sentido, este contributo, poderá traduzir-se num ponto de partida para o desenvolvimento de uma doutrina de liderança para as equipas de sapadores bombeiros e bombeiros profissionais em geral, como é o caso dos bombeiros privativos e os profissionais das associações humanitárias de bombeiros voluntários.

Esta investigação, acaba por se revestir de alguma importância no sentido em que existe todo um trabalho por efetuar em termos de liderança nos sapadores bombeiros e bombeiros em geral, importa por isso efetuar algumas recomendações para investigações futuras.

Assim entendemos ser fundamental replicar este trabalho em outros corpos de sapadores bombeiros, como o Batalhão de Sapadores Bombeiros do Porto e Companhias de Sapadores Bombeiros de Braga, Gaia, Coimbra, Setúbal, Faro, entre outras, no intuito de estudar outras realidades que se possam comparar entre si.

Da mesma forma será interessante replicar no contexto dos bombeiros voluntários, e efetuar um comparativo com os profissionais e daí se retirarem mais valias quer de um lado quer do outro para que se possa efetivamente perceber se a liderança autêntica deve

ser um caminho a trilhar neste setor como um todo, uma vez que o mesmo é a espinha dorsal e o elemento mais importante do sistema de proteção civil em Portugal, sem prejuízo de outras forças, como as forças armadas e de segurança.

Faz também sentido, abordar outros construtos para além do *engagement* e verificar a sua associação com a liderança autêntica, como a coesão vertical e horizontal, o capital psicológico positivo e emoções positivas, o *burnout*, a gestão de conflitos ou a criatividade.

Um outro contexto interessante de estudar estas variáveis e outras em associação com a liderança autêntica será também na esfera policial em Lisboa, nomeadamente, na Polícia de Segurança Pública para se efetuar o comparativo e verificar se este tipo de associações é extensível a outros ramos de *first responders* na realidade diária de uma grande cidade como é o caso de Lisboa.

Por fim seria, para além de interessante, importante efetuar uma investigação semelhante mas envolvendo outros patamares hierárquicos acima do posto de Subchefe de 1ª Classe.

Como é habitual em investigação científica, foram sentidas algumas dificuldade e limitações, que apesar não colocarem em causa a validade e qualidade da investigação podem deixar alguns aspetos a ter em conta para futuras investigações nesta área.

Deste modo destacam-se as seguintes limitações:

- Aplicação das escalas em apenas um momento. Este tipo de estudos de associação seriam mais verosímeis e aproximados caso se aplicassem as escalas em vários momentos, enquadrados num período temporal definido numa forma longitudinal. Em face do tempo disponível para a realização desta investigação, não foi possível seguir este tipo de estudo, ficando, no entanto a sugestão para uma investigação futura.
- Dificuldades relacionadas com o número de turnos existentes. No RSB existem onze aquartelamentos a quatro turnos, o que significa um total de quarenta e quatro turnos para aplicar as escalas, o que se torna moroso e difícil em virtude do tempo disponível para a obtenção dos dados. Caso o tempo disponível para a recolha dos dados fosse superior, poderiam ter sido inquiridos um maior número de elementos.

Em virtude dos resultados obtidos, assim como das limitações verificadas nesta investigação, irão ser mencionadas algumas sugestões práticas, tendo por base toda esta investigação e com ênfase na influência positiva que a liderança autêntica pode ter em vários aspetos organizacionais e no bem-estar dos seguidores.

Assim recomenda-se aos Subchefes de turno do RSB:

- Desenvolvam a sua autoconsciência. O líder ao exhibir níveis elevados de autoconsciência fará com que os operacionais percebam que o líder entende a forma de como as suas ações e comportamentos os impactam, efetuando os ajustes necessários para gerir de uma maneira mais positiva as suas necessidades emocionais e psicológicas gerando assim bem-estar.
- Promovam a transparência relacional. O líder de turno deve criar uma relação aberta e honesta com os operacionais. Este tipo de relações assente no diálogo sincero, expondo os seus mais profundos princípios e valores poderá promover o mesmo nos seguidores numa forma recíproca e cristalina, sem agendas ou interesses ocultos. Este diálogo poderá potenciar níveis mais elevados de bem-estar e de emoções positivas no contexto laboral.
- Adotem uma perspetiva moral e ética. Os líderes autênticos promovem o diálogo aberto e sincero com os seus seguidores. Este diálogo e partilha é uma oportunidade para que os operacionais do RSB percebam que o seu líder é movido por causas éticas e que a todo o momento podem contar que o seu líder irá tomar decisões com o intuito do bem superior para o interesse individual e coletivo.
- Tomem decisões imparciais. O líder autêntico deve efetuar a tomada de decisão colocando em análise e balanceado a informação disponível. Ao efetuar este exercício o líder autêntico estará a demonstrar aos seus subordinados que perante a tomada de decisão, a mesma terá por base a informação recolhida, mesmo que essa informação seja contrária à ideia do líder, demonstrando imparcialidade e fomentando a confiança.

Assim, em face dos resultados alcançados por esta investigação, afirmamos que no contexto do RSB a liderança autêntica poderá ser um caminho a seguir. Será através dela que os operacionais poderão gerar resultados mais positivos para as equipas, organização e

para a sociedade em geral, uma vez que operacionais cujo bem-estar é promovido tenderão para prestar um melhor serviço.

Conclui-se portanto que o RSB na tentativa de dinamizar o *engagement* e outros aspetos positivos nos seus quadros deve investir na criação de líderes autênticos.

Acreditamos que este investimento deve ser feito a vários níveis hierárquicos e organizacionais, sabendo de antemão que não é uma tarefa fácil, mas que deve ser uma referência naquilo que são os líderes de hoje, mas também para um futuro que não se adivinha fácil face à complexidade dos tempos que vivemos.

Referências

Artigos

- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Working paper: Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B.J.; Gardner, W. L.; Walumbwa, F. O.; Luthans, F.; May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership quarterly*. 16, 801-823.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*. 16, 315-338.
- Avolio, B. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*. 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2007) *Authentic Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden Inc.
- Azad, N.; Anderson, G.; Brooks, A.; Garza, O.; O’Neil, C.; Stutz, M. & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and Management Are One and the Same. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 81(6), 102.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic leadership and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*. 27, 634-652.

- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*. 43, 83-104.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Tarris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 22, 187-200.
- Brackett, M. A. & Salovey, P. (2006). Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MCSEIT). *Psicothema*. 18, 34-41.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Covollee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Selfconcept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*. 70, 141–156.
- Chaudhry, A.Q., & Javed, H., (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (7), 32-51.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*. 12, 637–647.
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 9(1).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands: resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86, 499–512.

- Erickson, Rebecca (1995). 'The Importance of Authenticity for Self and Society.' *Symbolic Interaction*. 18, 121–44.
- Franzese, A. (2007). *To Thine Own Self Be True? An Exploration of Authenticity*. Ph.D. Dissertation, Dept of Sociology, Durham: Duke University.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- Gardner, W.L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumba, F. O (2005). "Can you see the real me?". A self-based model of authentic leaders and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16, 343-372
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*. 5(6), 18–20.
- Goldman, B. M. & Kernis, M. H. (2006). A Multicomponent Conceptualization Of Authenticity: Theory And Research. *Advances In Experimental Social Psychology*. 38, 283-357.
- Harter, S., Bresnick, S., Bouche, H. & Whitesell, N. (1997). The Development of Multiple Role-Related Selves During Adolescence. *Development and Psychopathology*. 9, 835–53.
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011) Authentic Leadership, trust and work engagement. *International Journal of Social Sciences*. 6, 164-170.
- Higgins, E. T. (1987). Self-Discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*. 94, 319–340.

- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84, 632-643.
- Hockey, G. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive–energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93.
- Jones, S.S., Jones, O.S., Winchester, N., & Grint, K. (2016). Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development. *Management Learning*. 16, 14-19.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M. & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*. 17, 325-346.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work. *Academy of Management Journal*. 33, 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*. 45, 321-349.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychology Inquiry*. 14, 1-26.
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal Of Management, Business, And Administration*. 14 (1), 1-4.

- Luthans F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work *engagement*: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 70, 149-171.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 32, 247–260.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61–98.
- Neff, K. D. (2003). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*. 2, 223–250.
- Oh, J.; Cho, D. & Lim, D. H.(2018). Authentic leadership and work *engagement*: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*. 39, 276-290.
- Peterson, S. J.; Walumbwa, F. O.; Avolio B. J. & Hannah, S. T. (2012) The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quartely*. 23, 502-516.
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G. & Benevides-Pereira, A. M. (2013). *engagement* no trabalho: uma discussão teórica. *Revista de Psicologia*. 25, 629-644.
- Puni, A., Ofei, S.B. & Okoe, A. (2014), The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*. 6 (1), 177.

- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., e Pina e Cunha, M. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*. 61-79.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. 23, 393–404.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of *engagement* in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*. 46, 655-684.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work *engagement* to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*. 90, 1217-1227.
- Sass, L. A. (1988). The Self and Its Vicissitudes: An Archeological Study of the Psychoanalytic Avant-Garde. *Social Research*. 55 (4), 551-607.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Does work make happy? In search of the engaged worker. *De Psycholoog*. 36, 422-428.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of *engagement* and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and *engagement*: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293-315.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work *engagement* with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 66, 701-716.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*. 16, 395-417
- Turner, R. (1976). The Real Self: From Institution to Impulse. *American Journal of Sociology*. 81, 989–1016.
- Valsania, S. E.; León, J. A.; Alonso, F. M. & Cantisano, G. T.(2012). Authentic leadership and its effects on employees organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 4, 561-566.
- Van Vugt, M., Jepson, S.F., Hart, C.M. & De Cremer, D. (2004) Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability, *Journal of Experimental Social Psychology*. 40 (1), 1-13.
- Vanini, F. & Franzese, A. (2008). The Authenticity of Self: Conceptualization, Personal Experience, and Practice. *Sociology Compass*. 2, 1621–1637.
- Walumbwa, F. O.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson, S.(2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based model. *Journal of management*. 34 (1), 89-126.
- Zaabi, M.; Ahmad, K. Z. & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work *engagement* and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65, 811-830.

Zaleznik A. (1977). Manager and leaders: are they different? *Harvard Business Review*. 55, 67-78.

Livros

Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigman, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. In R. Giacalone, & C. Jurkiewicz (Eds.), *Workplace spirituality and organization performance*. New York: Sharpe

Allison, H. (2011), *Kant's Groundwork for the Metaphysics of Morals: A Commentary*, Oxford: Oxford University Press.

Anton, C. (2001). *Selfhood and Authenticity*. Albany, NY: State University of New York Press.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: Survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bennis, W. G. (1992). *On becoming a leader*. Wilmington, MA: Addison-Wesley.

Bennis, W. G. & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper Collins.

- Boslaugh, S., Watters, P. A. (2008). *Statistics in a Nutshell*. First Edition. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bugental, James 1965. *The Search for Authenticity: An Existential-Analytic Approach to Psychotherapy*. New York, NY: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria Geral da administração* (7ª ed.), Rio de Janeiro: Elsevier editora Ltda.
- Deci, W.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Gierveld, J.H., & Bakker, A.B. (2005). *The influence of the secretary*. Diemen: Manpower.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York, NY: Doubleday
- Grosholz, E. R. (2003). Meditations on first philosophy (1641): Thought, existence, and the project of science. In J. E. Garcia, G. M. Reichberg, & B. N. Schumacher (Eds.), *The classics of western philosophy: A reader's guide*. Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Harter, S. (1999). *The construction of the self*. New York: Guilford Press.
- Heidegger, M. (1968). *Existence and being: Introduction and analysis by Werner Brock*. Chicago, IL: Henry Regnery Company.

Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

Hockey, G. J. (1993). Cognitive–energetical control mechanisms in the management of work demands and Psychological health. In A. D. Baddeley, & L. Weiskrantz (Eds.), *Attention, selection, awareness and control: Atribute to Donald Broadbent* (pp. 328–345). Oxford: OxfordUniversity Press.

Jackson, J. (2005). *Real Black: Adventures in Racial Sincerity*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Jones, F. & Fletcher, B. C. (1996). Job control and health. In Schabracq, M.; Winnubst, J. & Cooper, C. L. (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 33–50). Chichester: Wiley.

Kierkegaard, S. (2004). From fear and trembling problem I. In G. Marino (Ed.), *Basic writings of existentialism* (pp. 7–24). New York: The Modern Library.

Kotter, J. P. (1987). *The leadership factor*. New York, NY: Free Press.

Lazarus, R. S. (1993). Why Should we Think Of Stress as a Sugset of Emotion *in* (Eds.) *Handbook of Stress, Theorical And Clinical Aspects*. pp. 21-39. New York: Free Press

Levine, G. (1992). *Constructions Of The Self*. New Jersey: Rutgers University Press

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Eds.), *Positive organizational scholarship* (p.241-258)., São Francisco, Berrett-Koehler.

- Luthans, F; Youssef, C. & Avolio B. J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*, (5ª ed.). São Paulo:Editora Atlas, S.A.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (3a ed.). Lisboa: Edições
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature.*, New York,Viking
- Matias, A.; Almeida, M. & Castro, R. (2001). *Na Linha da Frente*. Lisboa: Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In Salovey, P. & Sluyter, D. (Eds.). *Emotional Development and Emotion Intelligence: Educational Implications*, pp. 3-31, New York: Basic Books
- Merquior, J. G. (2013) *two studies on the thory of legitimacy*. London: Routledge
- Northhouse, P. G. (2013). *Leadership- theory and practice* (6th ed.)Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books

- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. (2ª ed.). Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE.
- Poltzer, G. (1935). *Princípios Elementares de Filosofia*. Lisboa: Prelo Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reto, L. & Nunes, F. (2001). Normas de Elaboração de Teses de Mestrado. *ISCTE*.
- Rogers, C. R. (1959). *A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in a client-centered framework*. Toronto, McGraw-Hill.
- Roll-Hansen, Nils (2009). *Why the distinction between basic (theoretical) and applied (practical) research is important in the politics of science*. London: The London School of Economics and Political Science.
- Ruppert, D. (2004). *Statistics and Finance: An Introduction*. Springer Science and Business Media.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009) *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2010). *Economics 19th ed*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Simmons, A. (2002). *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling*. New York: Perseus Books.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*, (3rd ed) . Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Shaffer, D. R. (2005). *Psicologia do desenvolvimento*. Lisboa: Thompson.
- Somogy, V. (2011). *Authenticity as an Ethical Ideal*. London: Routledge
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: Free Press.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of La Categorisation sociale. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction a la psychologie sociale*, vol. 1. (pp. 272–302) Paris: Larousse.
- Taylor, Charles (1991). *The Ethics of Authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Trilling, L. (1971). *Sincerity and authenticity*. Massachusetts: Harvard University Press
- Vonnegut, K. (1959). *The Sirens of Titan*. New York: Delacorte.
- Vrin, J. (1979). *Memoire Pour l'Avenir*. Paris: Librairie

Teses e Dissertações

- Carlisle, C. F. (1999). The Role of Occupational Stress in the Contemporary Fire Service: Psychological Stress, Its Causation, Identification, Treatment, Reduction and Resolution. Applied Research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Officer Program. Mountain Brook, AB: *National Fire Academy*.
- Franzese, A. (2007). To Thine Own Self Be True? An Exploration of Authenticity. Ph.D. Dissertation, Dept of Sociology, Durham: *Duke University*.
- Martins, J. N. (2013). Validação da versão portuguesa do questionário utrecht work *engagement* para medir o *engagement* no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. Lisboa: *ISCTE*
- Mendes, J. T. (2017). Influência da liderança autêntica no bem-estar. Estudo de caso nos militares do exército português. Dissertação de Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações. Lisboa: *Academia Militar*.
- Santos, F. (2011). A Satisfação Profissional e o *engagement* nos Profissionais de Saúde do ACES Oeste Sul. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Lisboa: *Instituto Universitário de Lisboa*.
- Silva, M. R. P. (2009). Formar Militares Confiantes e Competentes: o Sucesso pratica-se! Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. *Universidade Nova de Lisboa*.

Silva, M. P. (2017). *Burnout, engagement, tecnostress e satisfação laboral em profissionais de saúde do interior-norte de Portugal*. Porto: *Universidade do Porto*.

Roux, S. (2010). The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self-Efficacy and Work *engagement*: An Exploratory Study. Stellenbosch: *Stellenbosch University*.

Legislação

Diário da República – Série I – nº87/2002. p. 3675 – 3681. Decreto-Lei 106/2002 de 13 de Abril.

Websites

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2002). Glossary of Statistical Terms. Disponível em: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=120>

Anexos

Anexo A – Introdução e Questionário Sociodemográfico

Investigação Aplicada no RSB

Caros participantes,

Esta Investigação, inserida no 5º Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações visa verificar a associação entre o construto da Liderança Autêntica e do *engagement* nas seis companhias operacionais do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa.

O seu contributo é fundamental para que se possam obter resultados verosímeis, fidedignos e aproximados da vivência diária dos turnos operacionais do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa.

Nas seguintes páginas irá encontrar duas escalas para preencher de acordo com o que sente, pesa e verifica, sendo estas totalmente anónimas.

Grato pela atenção.

Posto: _____

Idade: _____

Habilitações Académicas: _____

Estado Civil: _____

Género: _____

Anexo B – Questionário da Liderança Autêntica

Questionário de Liderança Autêntica (Copyright: 2007 Avolio, Gardner e Walumbwa, distribuído por Mind Garden, www.mindgarden.com).

Portuguese Translation

Pense no seu líder

Por favor, refira com que o seu líder adota os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, se não sempre
0	1	2	3	4

O (a) meu (minha) líder:

Diz exatamente o que pensa. ____

Assume os erros que comete. ____

Encoraja todos a dizer o que pensam. ____

Diz as duras verdades. ____

Mostra emoções que correspondem ao que sente. ____

As suas ações são consistentes com as suas crenças. ____

Toma decisões baseado (a) nos seus valores fundamentais. ____

Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais. ____

Toma decisões difíceis baseado (a) em elevados padrões éticos. ____

Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas. ____

Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão. ____

Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões. ____

Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas. ____

Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades. ____

Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes. ____

Compreende como as suas ações têm impacto nos outros. ____

Anexo C – Questionário *Engagement*

Por favor, para responder aos itens PENSE NAS SUAS TAREFAS PROFISSIONAIS, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos:

Com que frequência? (0-6)

1. __ No meu trabalho sinto-me cheio (a) de energia.
2. __ Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.
3. __ O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.
4. __ No meu trabalho sinto-me com força e energia.
5. __ Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho.
6. __ Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda.
7. __ O meu trabalho inspira-me.
8. __ Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
9. __ Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
10. __ Estou orgulhoso (a) do que faço neste trabalho.
11. __ Estou imerso (a) no meu trabalho.
12. __ Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.
13. __ O meu trabalho é desafiante para mim.
14. __ “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.
15. __ Sou uma pessoa com muita resistência quando estou a trabalhar.
16. __ É difícil desligar-me do meu trabalho.
17. __ No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.

Anexo D – Autorizações

Rúben Reis



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Rúben Reis to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: ***Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)***

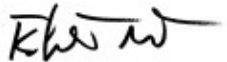
Authors: ***Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Copyright: ***2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,



Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Para: Ruben Reis (RSB/1 BATALHÃO/1COMP/D. CARLOS);
Cc:Carla Pereira (RSB/CMD);

Caro Subchefe Rúben Reis,

Em resposta ao pedido de aplicação de questionários nas seis companhias operacionais do RSB no âmbito do estudo de investigação em curso, informo que o mesmo foi **AUTORIZADO** pelo Sr. Comandante.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Maria Menezes Loureiro

Técnico Superior

Câmara Municipal de Lisboa

Regimento de Sapadores Bombeiros Lisboa

Gabinete do Comando

Av. Dom Carlos I | 1249-071 LISBOA

T. geral (+351) 218 171 470 | (+351) 218 171 427

www.cm-lisboa.pt | ana.menezes.loureiro@cm-lisboa.pt